

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**MATURITE ET MANAGEMENT DE PROJET : PROCESSUS ET ENJEUX DE
CHANGEMENT DE NIVEAU**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR
LEILA HOSNI**

DECEMBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

L'étude menée met en exergue l'évolution des différents niveaux de maturité, ce qui nous a permis de situer le passage d'un niveau de maturité donné à celui qui est aspiré, ainsi que d'identifier les caractéristiques permettant l'interaction entre la maturité et les mesures influant le rendement au sein d'une organisation à savoir les capacités et compétences organisationnelles et la performance.

Nous espérons apporter une modeste contribution aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Malheureusement, les matériels de travail existants (la littérature technique appropriée) restent très insuffisants d'une part, et la difficulté de faire appréhender concrètement aux lecteurs les notions de l'intersection de maturité et toutes les questions relatives qui l'accompagnent, d'autre part, fait que l'étude a été laborieuse et mérite d'être poussée plus amplement.

Nous avons envoyé un guide d'entretien par voie électronique afin que les gestionnaires puissent se préparer pour le sujet de l'entrevue. Les gestionnaires interagissent avec les intersections de maturité et leur expérience pour fournir des informations sur le passage de niveau maturité vers un niveau supérieur dans la réalité d'exécution de projet.

Cette recherche explique comment la maturité influence la trajectoire des compétences et capacités organisationnelles afin que l'organisation puisse atteindre un niveau élevé de maturité. Cela réside dans la volonté de l'organisation d'évaluer ces procédures et l'expérience de ces dirigeants sur des projets complexes afin d'améliorer leurs compétences et capacités de management pour atteindre un bon niveau de performance. Cette recherche nous a également permis de comprendre comment un niveau de maturité peut atteindre le niveau souhaité, et quels sont les attributs qui permettent l'interaction entre la maturité et les capacités et compétences organisationnelles et performance.

Mots-clés : gestion de projet, maturité, compétences et capacités organisationnelles, phase de changement de niveau de maturité, performance.

Table des matières

SOMMAIRE	2
TABLE DES MATIERES.....	3
TABLE DES TABLEAUX.....	5
TABLE DES FIGURES	6
REMERCIEMENT	7
1 INTRODUCTION	8
1.1 CONTEXTE.....	8
1.2 PROBLEMATIQUE GENERALE.....	9
1.3 PROBLEMATIQUE SPECIFIQUE	10
1.4 LOCALISATION DE LA RECHERCHE.....	12
1.5 OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE	13
1.6 PERIMETRE DU PROJET	14
2 LA LITTERATURE.....	14
2.1 LE MANAGEMENT DE PROJET	15
2.2 LA MATURITE	15
2.2.1 <i>Les modèles de maturité</i>	17
2.2.2 <i>La comparaison des modèles de maturité</i>	18
2.2.3 <i>Les niveaux de maturité</i>	22
2.2.4 <i>Conclusion</i>	25
2.3 CAPACITES ET COMPETENCE ORGANISATIONNELLE	25
2.3.1 <i>La capacité organisationnelle</i>	25
2.3.2 <i>Les compétences organisationnelles</i>	27
2.3.3 <i>Les composantes de la capacité organisationnelle</i>	28
2.3.4 <i>Le fonctionnement organisationnel des modèles de maturité</i>	30
2.3.5 <i>Conclusion</i>	31
2.4 LA PERFORMANCE.....	31
2.4.1 <i>Définition de la performance</i>	31
2.4.2 <i>La performance organisationnelle</i>	33
2.4.3 <i>Performance et compétences organisationnelles</i>	34
2.4.4 <i>Conclusion</i>	35
2.5 PROPOSITIONS ET CADRE CONCEPTUEL	36
2.5.1 <i>Première proposition : P1 la maturité influence positivement la performance</i>	36
2.5.2 <i>Deuxième proposition : P2A la maturité influence positivement sur les capacités et compétences organisationnelles. ...</i>	36
<i>P2B les capacités et compétences organisationnelles ont un impact sur la maturité.....</i>	36
2.5.3 <i>Troisième proposition : P3 les compétences influencent positivement sur la relation entre maturité et performance</i>	38
2.5.4 <i>Quatrième proposition : P4 Niveau N-1 jusqu'à niveau N.....</i>	42
3 APPROCHE METHODOLOGIQUE	47
3.1 PHILOSOPHIE DE LA RECHERCHE : REALISME CRITIQUE	47
3.2 APPROCHE SUIVIE : DEDUCTION	48
3.3 METHODE DE RECHERCHE	50
3.4 STRATEGIE DE RECHERCHE	50
3.4.1 <i>Guide d'entretien</i>	50
3.4.2 <i>L'entretien semi-directif</i>	51
3.5 HORIZON DE TEMPS	57
3.6 TECHNIQUES ET PROCEDURES.....	57
4 ANALYSE DES RESULTATS	58

4.1	ANALYSE DES RESULTATS	58
4.1.1	<i>Analyse de la première proposition</i>	58
4.1.2	<i>Analyse de la deuxième proposition</i>	60
4.1.2.1	Analyse question deux section A	60
4.1.2.2	Analyse qualitative des réponses pour les questions ouvertes	66
4.1.2.3	Analyse question deux section B	69
4.1.3	<i>Analyse de la troisième proposition</i>	70
4.1.4	<i>Analyse de la quatrième proposition</i>	71
4.2	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	72
4.2.1	<i>La première proposition</i>	72
4.2.2	<i>La deuxième proposition</i>	72
4.2.3	<i>La troisième proposition</i>	73
4.2.4	<i>La quatrième proposition</i>	73
5	CONCLUSION.....	74
5.1	RESUME DE LA PROBLEMATIQUE	75
5.2	METHODE ADOPTÉE	75
5.3	RESULTATS DE RECHERCHE ET CONTRIBUTIONS	76
5.4	LIMITATIONS DE LA RECHERCHE	77
5.5	POSSIBLES VOIES DE FUTURES RECHERCHES	77
	BIBLIOGRAPHIE	79
	ANNEXE.....	84

Table des tableaux

<i>Tableau 1: Objectifs et questions de recherches associées</i>	13
Tableau 2 Les principaux termes entourant le concept de maturité https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/1926/2/FORGUES_Eva-Charlotte-web.pdf , consulté le 06 juin 2020	16
Tableau 3 Tableau descriptif des différents modèles, file:///C:/Users/labyt/Desktop/IJISR-14-176-03.pdf consulté le 03 mars 2020.	20
<i>Tableau 4 : Comparaison entre OPM3 et IPMA</i>	24
Tableau 5 : les déterminants des attentes de la performance à atteindre par la capacité organisationnelle, d'après Winter (2000). http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/stamant_21_10_03.pdf . Consulté le 14 avril 2020	45
Tableau 6 Résultats de l'influence de la maturité sur la performance.....	58
Tableau 7 Modèle graphique de la trajectoire de la courbe de transition	60
Tableau 8 Le niveau de maturité influence la trajectoire d'évolution des compétences, et capacités. Organisationnelles	69
Tableau 9 Résultats des compétences et capacités organisationnelle influence la performance	70
Tableau 10 trajectoire de performance lors de la transition du niveau de maturité...	71
Tableau 11 : Tableau récapitulatif des interprétations	74

Table des figures

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire	12
Figure 2 : Diagramme de Ven : Champs disciplinaires mobilisés	13
Figure 3 : Le concept des modèles de maturité reproduit de Rasuala et al. (2008) (https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-67.html) Consulté le 12 janvier 2020)	17
Figure 4 : Les niveaux de maturité (file:///C:/Users/hole6800/Pictures/stamant_21_10_03.pdf . Consulté le 05 mars 2019)	22
Figure 5 : Anatomie de la capacité organisationnelle (file:///C:/Users/hole6800/Pictures/stamant_21_10_03.Page7 . Consulté le 07 mars 2019)	26
Figure 6 la relation entre performance et compétences (http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.Page19.pdf Consulté le 16 janvier 2020)	35
Figure 7 : Changement de niveau de maturité.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 8 : Modèle de maturité Praxis (https://www.praxisframework.org/fr/maturity . Consulté le 14 avril 2020).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 9 : Cycle de vie du modèle de maturité des capacités (https://www.praxisframework.org/fr/maturity . Consulté le 14 avril 2020).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 10 : Phase de transition de la maturité des capacités.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 11: Niveaux de maturité des organisations (inspiré par (Venkatraman, 1994) (https://archipel.uqam.ca/1642/1/D1733 . Consulté le 08 juin 2020).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 12 : Cadre conceptuel	Erreur ! Signet non défini.
Figure 13 : Graphique de relations entre maturité performance et compétences	Erreur ! Signet non défini.
Figure 14 Researchonion, (Espeland et al., 2016). (https://www.researchgate.net/publication/333388233_Towards_an_explicit_research_methodology_Adapting_research_onion_m Figure . Consulté le 28 octobre 2020)	Erreur ! Signet non défini.
Figure 16 : Caractéristique de la recherche scientifique (https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1HZKGLHZ9-BTFDSD-82X/blt6060_c1_recherche_scientifique.cmap . Consulté 7 juillet 2020).....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 17 : réponses des questionnaires, la maturité influence positivement la performance	Erreur ! Signet non défini.
Figure 18 : le modèle graphique associé au passage de niveau de maturité ...	Erreur ! Signet non défini.
Figure 19 : Le niveau de maturité influence la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles.....	Erreur ! Signet non défini.
Figure 20 : Les compétences et capacités organisationnelles influence la performance	Erreur ! Signet non défini.

Figure 21 : Trajectoire de performance lors de la transition du niveau de maturité
.....**Erreur ! Signet non défini.**

Remerciement

Je tiens à remercier tout d'abord mon directeur de recherche, le professeur Christophe Bredillet qui a eu l'amabilité de me soutenir sans relâche, tout le temps de mes études, grâce à son aide précieuse et ses conseils lumineux, lors de mes moments de faiblesse et de relâchement.

J'aimerais également remercier l'ensemble des professeurs ainsi que le corps administratif de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui ont fait montrer de compréhension et de disponibilité à mon égard.

Je n'oublierais pas de lancer un clin d'œil amical à mes amis qui m'ont encouragée à poursuivre mes études au défi de toute contrainte.

Je voudrais enfin témoigner toute ma gratitude à ma famille, plus particulièrement ma mère qui au-delà des mers, m'a suivi quotidiennement avec assiduité tout le long de mon cursus scolaire.

1 Introduction

1.1 Contexte

Le développement technologique a optimisé de nouvelles méthodes modernes afin de guider les organisations à se démarquer et à maintenir une forte concurrence pour atteindre un objectif souhaité (faire plus avec moins de ressources(Framework, 2019; L'Écuyer, 2016). Sur cette démarche, les entreprises veulent toujours introduire des changements pour leur permettre d'accéder à un certain but, voire d'augmenter leur rendement et de gagner un temps précieux.

Beaucoup d'entreprises parviennent à se renouveler et tentent de s'adapter en introduisant les méthodes les plus modernes de gestion de projet. Son approche offre aux entreprises plusieurs mérites, une efficacité accrue de la production et des services, des couts réduits, de meilleures convenances de partenariats et de nombreux autres avantages(Ngalle, 2012).

Tout au long de leurs existences, les organisations sont amenées à relever des défis. Les modernes d'entre elles arrivent à être très flexibles et agile, mais elles manquent de tact dans la planification, elles ont une mauvaise gestion des taches et des rôles et ne maitrisent pas les dépenses(Grignon, 2016). Les plus expérimentés ont des systèmes et suivent des processus formels, mais n'arrivent pas à faire face au changement(Horton, 2004).

Les entreprises qui sont liées à la gestion de projet n'atteignent pas toujours ses objectifs, les résultats demeurent différents d'un projet à un autre. C'est pourquoi c'est nécessaire pour la vie d'une entreprise d'utiliser ces méthodes d'analyses récentes.

La maturité est une mesure qui est basée sur le passage de niveau, et permet aux organisations d'atteindre un degré de performance.

La maturité est un outil de mesure et de développement pour n'importe quelles organisations voulant atteindre l'efficacité. Elle est caractérisée par un ensemble de pratique ajusté à n'importe quelle situation ; d'après Grant et Pennypacker (2006, cité dans Point, 2012). Le modèle de maturité accorde une acquisition des connaissances qui mène vers un élargissement méthodologique.

Le modèle de maturité s'engage à maintenir une forte relation avec le client et déterminer ses besoins. Le but principal, c'est de prodiguer une connaissance claire

sur la méthodologie que doit choisir l'organisation pour remédier à un certain niveau de maturité.

1.2 Problématique générale

Étant donné que les compétences représentent le moyen le plus sûr pour déterminer le niveau de maturité, il n'est pas facile de les maîtriser selon la progression continue des méthodologies nouvelles, mais aussi de la complicité du projet. Cela dit, la maturité assure une pratique changeante du comportement répétitif de l'entreprise pour une transformation méthodique organisée et prodigieuse. Mais reste à souligner que les entreprises préfèrent de gérer les projets selon les circonstances, car elles peinent à se familiariser avec ces nouvelles méthodes parce qu'elles n'ont pas une bonne compréhension sur la maturité.

D'après [F. Iversen, 1914], les modèles de maturité sont conçus pour l'amélioration des capacités des organisations. Ses modèles offrent aux gestionnaires une méthodologie de travail agencé par une amélioration continue des procédures adaptées aux réalisations des projets. Bref, les modèles de maturité concrétisent le souhait de l'organisation d'atteindre un bon niveau de performance, et être redoutable face à la concurrence (Röglinger et al., 2012); (Mettler, Mitchell, et Tipton, 2010); (Van Steenbergen et al., 2010).

D'après (Röglinger, Pöppelbuß, et Becker, 2012), la maturité est une mesure presque banale pour le monde réel, elle est basée sur des expériences anciennes. Selon (Mettler, 2011) la maturité n'a pas une méthodologie rationnelle pour la réalisation des modèles. Cependant, l'organisation essaie de s'améliorer continuellement en utilisant les modèles de maturité, qui lui permettent de trouver un équilibre une stratégie dans la gestion interne de ses équipes, ses projets et d'accroître un bon niveau de performance.

En raison de sa structure et de sa rigueur, la maturité permet des évaluations organisationnelles liées aux compétences et améliore la structure stricte en peu de temps, ce qui donne à chaque participant la possibilité d'évaluer soigneusement divers aspects et problèmes inattendus chaque jour.

Il est impératif pour une organisation de s'enrichir de ressources humaines vu que ces dernières multiplient la réalisation des projets, peu importe leurs natures.

D'après les déclarations ci-dessus, nous voulons avoir une définition du rôle de la maturité dans le management de projet. Avoir une meilleure compréhension sur le fonctionnement des modèles de maturité et leur relation avec le développement de l'organisation, pour nous permettre d'avancer dans notre recherche (Rauffet, 2010)

1.3 Problématique spécifique

Plusieurs organisations sont conscientes qu'elles doivent réagir efficacement au changement plusieurs d'entre elles s'appliquent un développement des outils et modèles de maturité afin de se démarquer dans une économie compétitive. Cependant, beaucoup d'entre eux doivent encore faire un énorme effort pour faire de la maturité une véritable compétence de leur noyau d'ADN.

Plusieurs modèles de maturité ont vu le jour, dont la plupart utilisent une échelle de cinq (5) niveaux.

Mais le plus important est d'atteindre l'efficacité, en adoptant une méthodologie rigoureuse de la gestion de projet. Pour augmenter ses chances de réussite et d'amener le management de projet vers une dimension hautement évolutive. Les entreprises à succès ont adopté la maturité comme étant une mesure de démarche évolutive et constructive avec des résultats promettant la réussite des projets et plus encore amélioré la gestion des compétences. Grâce à la maturité, les compagnies prestigieuses se discernent concurrentes par rapport aux autres organisations.

Du plus pratique au plus abstrait, la maturité permet d'évaluer les compétences des différents services de l'organisation. Plusieurs opérations pourront être exécutées :

- Structurer le travail .
- Identifications du rôle de l'entreprise.
- Prévoir des mesures strictes contre les risques qui peuvent surgir dans un projet
- Envisager à un plan complet de restructuration.
- Prioriser le cycle de vie de projet pour espérer à un résultat favorable.
- Incorporer une gestion favorisant la culture organisationnelle.
- Épurier ses pratiques

Les recherches suivantes montrent que les entreprises les plus matures sont plus rentables, ont plus de succès dans les projets et ont des budgets réduits. De même, à mesure qu'elles progressent vers des niveaux de maturité plus élevés, les organisations voient leur réduction des risques réduire quand elles augmentent la qualité des produits et la satisfaction des clients. Dans certains cas, on peut observer que bien que les organisations aient atteint un degré de maturité élevé, elles ne sont pas considérées comme matures.

Cette recherche est consacrée à l'étude de la maturité, ce concept ne peut exister sans les capacités et compétences organisationnelles, la maturité est définie comme étant une mesure, aidant à l'amélioration des compétences et capacités des entreprises (Deschaintre, 2017). De ce principe, il est curieux de connaître l'impact de cette relation. Il nous est difficile de parler de maturité sans évoquer les capacités et compétences organisationnelles. Il est impératif pour nous de souligner le rôle que jouent les capacités et compétences organisationnelles en particulier pour tout changement rencontré lors de transformation de niveau de maturité.

Il faut savoir que les organisations à succès ne cessent de travailler tous les jours et de développer les ressources qui sont la partie importante de la gestion des connaissances. « *Les ressources demeurent le moyen évident pour toute entreprise qui veut rivaliser* » (Booto Ekionea, 2008) ; (Bharadwaj, 2000). « Or, la connaissance est distinguée actuellement comme l'une des rarissimes richesses organisationnelles inviolables prédisposées d'allouer le privilège compétitif constant et de contribuer symptomatiquement à la performance d'affaires » (Sharkie, 2003) ; (Rosenzweig, Roth, & Dean Jr, 2003) ; (Barney, 1991) ; (Booto Ekionea, 2008)

À partir de la problématique, nous avons pu identifier le cadre conceptuel préliminaire qui est présenté (figure 1, page 12) comportant les particulières étendues et les attributs des modèles de maturité. À l'aide de ce schéma nous accorderons une attention aux progrès des capacités et compétences organisationnelles appropriées à la maturité, en essayant de rendre l'évolution de niveau de maturité et l'interaction qui relie la maturité aux compétences et capacités ainsi que la performance : c'est-à-dire la maturité et compétences et capacités organisationnelles, performance.

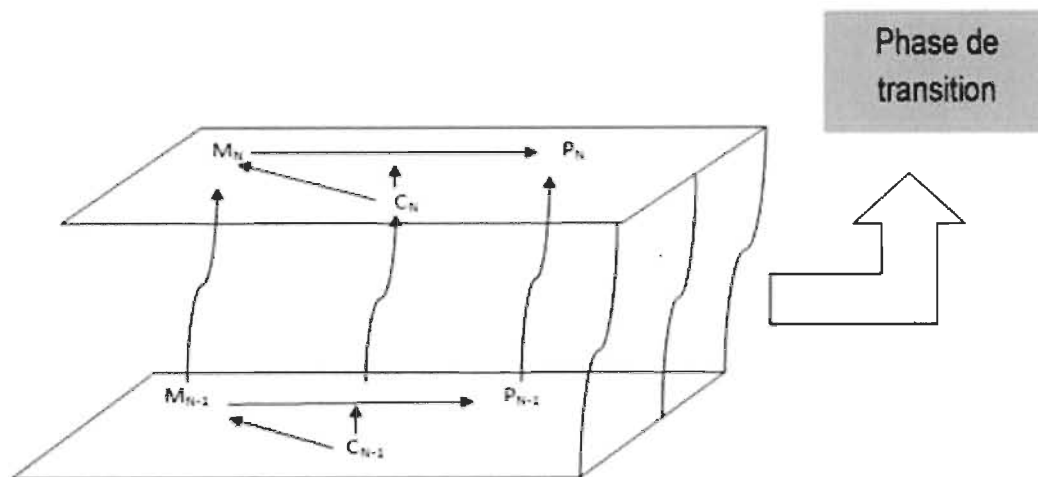


Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire

Le sujet de notre travail de recherche est porté sur :

La maturité et le management de projet : processus et enjeux des changements de niveaux.

1.4 Localisation de la Recherche

Le terme maturité est utilisé dans plusieurs lectures sauf on a remarqué que peut, quasi aucune d'entre elles n'ont pu identifier la transformation de l'échelle des niveaux de maturité, c'est pour cela qu'à travers cette étude, nous tenterons d'éclaircir et d'évaluer concrètement quels sont les facteurs clés de changement de niveaux de maturité.

Cependant, d'autres notions mises en avant par la présente étude, la figure 2 illustre la zone de convergence entre ces différents champs disciplinaires (Kane, 2012, p. 23)

Le sujet de notre recherche va tenter d'étudier la manière dans s'effectue un passage de niveau de maturité pour atteindre un niveau plus élevé, tout en essayant d'identifier l'impact de ce changement sur la trajectoire du développement des capacités et compétences organisationnelles, et d'observer le résultat de cette transformation qui se traduira par le niveau de performance (Kane, 2012, p. 24)

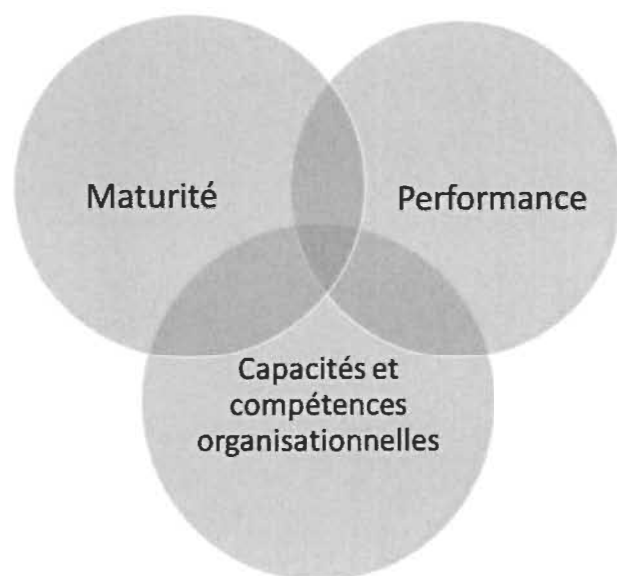


Figure 2 : Diagramme de Ven : Champs disciplinaires mobilisés

1.5 Objectifs et questions de recherche

À partir de notre problématique spécifique, le cadre conceptuel est formé en tenant compte des objectifs et des questions de recherche. Pour entamer la recherche, sur le changement de niveau de maturité, il est très important de connaître les facteurs qui influencent sur un niveau de maturité, et comment ces facteurs interagissent entre elles pour accroître le niveau souhaité de performance. Afin d'avoir une approche pertinente et efficace, notre étude va porter sur les objectifs d'analyses des différents liens qui existent entre la maturité, les compétences et capacités organisationnelles, et la performance.

Tableau 1: Objectifs et questions de recherches associées

Objectifs d'identification	Questions de recherche
O1 : Identifier et définir les approches de maturité	QR1 : Quelles sont les approches de maturité ?
O2 : Identifier et définir les caractéristiques d'une compétence organisationnelle	QR2 : Que signifie capacités et compétences organisationnelles ?
O3 : Identifier et définir la notion de performance	QR3 : Que veut dire la performance et que représente-t-elle pour l'organisation ?
O4 : Définir les phases de changement de niveau	QR4 : A quoi ressemble la phase de transition à un niveau de maturité donné ?

Objectifs d'identification	Questions de recherche
O5 : Comprendre et analyser le développement des capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité donné	QR5 : Comment la maturité peut-elle influencer le développement des capacités et compétences dans un niveau de maturité donné ?
O6 : Comprendre et analyser la relation entre les niveaux de maturité et performance	QR6 : Y'a-t-il une relation entre les niveaux de maturité et la performance ?
O7 : Analyser et comprendre le changement de niveau de maturité et les facteurs qui influencent sur la maturité, les compétences et la performance	QR7 : En quoi consiste la relation entre les différentes approches de maturité, compétences organisationnelles et la performance ?

1.6 Périmètre du projet

L'étude est effectuée sur les relations existantes entre la maturité, les compétences et les capacités organisationnelles et la performance, et observer le comportement et le changement de ces derniers pendant la transformation de niveau de maturité. Différentes notions seront mobilisées à travers cette recherche.

2 La littérature

La revue de littératures se base sur quatre axes principaux afin de fournir une clarté sur la réflexion instaurée au préalable et adhérer dans une approche à employer en réalité des interrogations communes et déterminantes sous une perspective théorique. La section première du corpus a pour perspective de comprendre la problématique spécifique à savoir définir les concepts de management de projet, maturité organisationnelle, compétences et capacités organisationnelles, et la performance. Quant au second corpus étudie la phase de transition d'un niveau de maturité donné et se présente comme la pierre angulaire de notre recherche. Dans la mesure du positionnement de l'organisation par apport à la concurrence, et de la performance mince ou forte (Kharrat, 2016). Le troisième corpus présente les interdépendances entre les éléments influençant ainsi le passage du niveau de maturité à savoir les compétences, les capacités organisationnelles et la performance résultant d'un changement de niveau de maturité. Enfin, la dernière partie représente le cadre conceptuel regroupant les différentes variables en accord avec le mécanisme du déroulement du passage de niveau de maturité illustré par les indicateurs de niveau de maturité et des attributs caractérisant le comportement de l'organisation.

2.1 Le management de projet

La maturité en gestion de projet est un atout pour la progression des procédures managériales des entreprises.

Elle permet à ces dernières de promouvoir la qualité des produits et services (Kharrat, 2016).

Les réalisations faites par le Project Management Institute, pour la réalisation et le développement des modèles de maturité ont fourni une série d'amélioration des capacités et compétences organisationnelles, mais aussi ont encouragé la participation des individus pour la réalisation des projets(Booto Ekionea, 2008).

Ainsi, les modèles de maturité fournissent un outil d'évaluation pour le bon déroulement des projets, mais aussi permettent à l'organisation de faire une rétroaction de la performance des projets achevés et retenir les bonnes méthodes utilisées (Talea, Matrane, Talea, & Okar, 2014). Le modèle de maturité regroupe :

- D'établir un étalonnage des niveaux de maturité(Fall, 2008a; Talea et al., 2014).
- Adapter un plan d'amélioration continue pour la réalisation des projets et éliminer toutes contraintes en lien avec l'exécution du projet (Ramirez, 2009) ; (Talea et al., 2014).

2.2 La maturité

La maturité est un concept employé dans de multiples secteurs. L'expression « mûr » renvoie à la forme terminale à la suite d'une évolution. La notion de développement étudie une succession de phases évoluant de l'étape primaire au palier médian. Cette présentation spécifie de délimiter ou de quantifier la réalisation d'une pratique conférée. Il offre un dispositif de la richesse d'appropriation de capacités distinctives à la portée de la réalisation. Cette évaluation peut définir les compétences réclamées pour accéder au degré aspiré. Ainsi, la croissance jusqu'à la maturité peut être décrite comme un modèle de maturité, offrant d'évaluer l'échelon par la théorie du benchmarking. Ces modèles potentiels se différencient par la manipulation d'une certaine nuance de palier évolutive ou de niveau de maturité. Le diagramme rapporté est un modèle répertorié suivant ses performances, de ses hypothèses et des méthodes caractéristiques d'un motif prodigué. Conformément, le modèle de la maturité peut contribuer à situer la compagnie en fixant le moment qui caractérise

davantage sa position récente. En vocation de ses ambitions et de ses exigences, l'entreprise peut mesurer la maturité voulue et adopter des solutions pour réussir. Par conséquent, le modèle de maturité peut cerner la capacité à améliorer pour arriver au rang espéré. Jusqu'à présent, divers modèles de maturité ont été exploités dans l'élargissement de logiciels, la gestion, la construction, l'invention, etc. (Crawford, 2006). Les définitions de la maturité sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 Les principaux termes entourant le concept de maturité
https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/1926/2/FORGUES_Eva-Charlotte-web.pdf, consulté le 06 juin 2020

Notion	Interprétation
Maturité	« [l'] état, qualité de ce qui est mûr, parvenu à son complet développement. » ¹
Mesure de la maturité(Fall, 2008a)	Localisation du niveau de maturité de l'entreprise(Fall, 2008a).
Degré de maturité	La répartition du rondement de l'entreprise sous une échelle allant du point primitif au point avancé.
Modèle de maturité	Une méthodologie pratique exposant un étalonnage de niveaux de maturité selon le positionnement dans l'organisation.

Selon Maier et ses collègues (2012, cité dans Turmel, 2004, p. 26), le concept de « processus » renvoie à l'état « pleine croissance ». Pour les organisations, le concept de maturité signifie évoluer dans une direction idéale. Cela se transmet sur l'évolution des compétences ou la concrétisation des objectifs Mettler (2011, cité dans Turmel, 2004, p. 26). On constate qu'à travers les différentes définitions de nouveaux concepts de maturité sont exposées, mais on réalise qu'il n'existe pas de définition universelle pour expliquer la maturité du projet. D'après Andersen, la maturité est (Loup, 2016) « la *qualité ou état de maturation* » (Andersen et al., 2003, p.6, cité dans Matrane, O., Talea, M., & Okar, C.,2014, p. 148).

Pour Kerzner, la maturité « *liée au développement de systèmes et de processus répétitifs et représente un degré élevé de Possibilité de réussite du projet* » (2003, p.847, cité dans Matrane, Talea, et Okar,2014, p. 148). En mesurant la maturité dans

¹ E.S. Andersen et S.A. Jessen, Project Maturity in organizations, International Journal of Project Management. 21, pp. 457-461. 2003

un projet, vous pouvez « *montrer l'état que vous avez atteint par rapport à l'état que vous devriez atteindre* »(Cooke-Davies,2006, p.8,cité dans Matrane, Talea, et Okar, 2014, p.148), Résultat obtenant ainsi les informations nécessaires au processus (développement et standardisation).un projet est dit mature si l'ensemble des processus qui le composent est contrôlé, il est possible d'atteindre les objectifs fixés, et la maîtrise est contrôlée au fur et à mesure de l'avancement du projet(Matrane, Talea, & Okar, 2014; Talea et al., 2014).

2.2.1 Les modèles de maturité

D'après la définition de Lemieux les modèles de maturités correspondent un ensemble de niveaux structurés qui décrivent des comportements, des pratiques et des processus qui impliquent une expérience antérieure, des avantages pour la communauté, un langage commun et une vision commune, la référence du cadre détermine les actions hiérarchiser et déterminer les améliorations organisationnelles, tout en permettant l'analyse comparative entre les organisations (Lemieux, 2013 : 71). Le modèle de maturité comprend généralement cinq niveaux(Booto Ekionea, 2008).

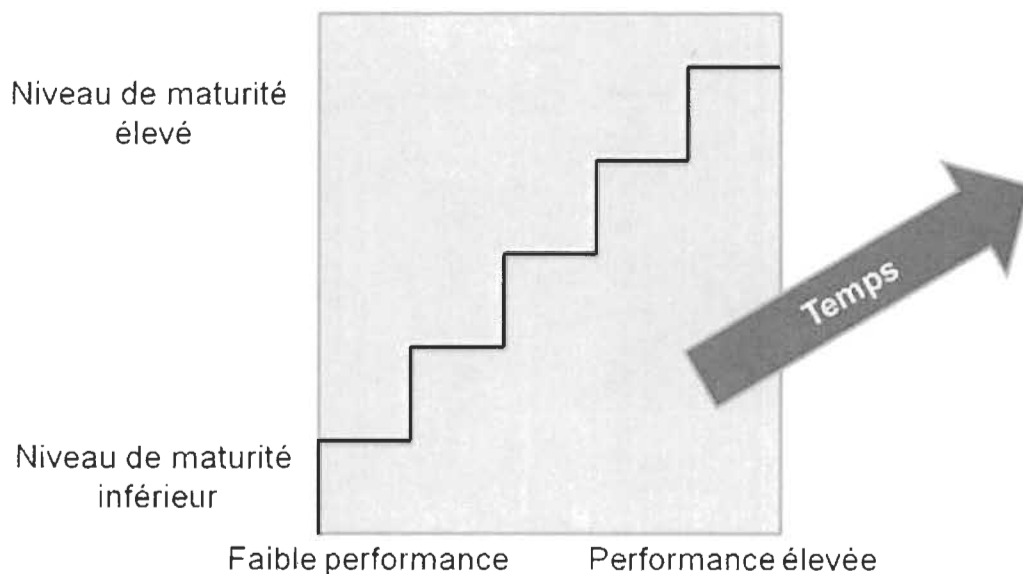


Figure 3 : Le concept des modèles de maturité reproduit de Rasuala et al. (2008) (<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-2-page-67.html> Consulté le 12 janvier 2020)

« *Lorsqu'il s'inscrit dans la logique du cycle de vie, le modèle de maturité propose une trajectoire dont les étapes sont essentielles pour atteindre l'apprentissage nécessaire*

pour atteindre un certain niveau de maturité » (Turmel, 2004, p.27). De plus, le modèle de maturité peut également suivre la logique du potentiel de performance. Ensuite, il a proposé la possibilité d'une amélioration à un certain niveau, afin que l'organisation puisse librement adopter ou non faire des recommandations selon les circonstances qu'elle juge appropriées (Wendler, 2012). Suivant la tendance actuelle vers des modèles à « *potentiel de performance* », nous comparerons ce type de modèle ultérieurement.

Les modèles de maturité fournissent des améliorations tout au long du passage de niveau de maturité, offrant ainsi le choix à l'organisation de gérer elle-même les circonstances en espérant à une performance (Wendler, 2012), d'après la définition de (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009) ; (Turmel, 2004, p.27). La maturité réfère la notion de capacité, ce qui nous donne une vision large de l'utilisation des modèles de maturité dans plusieurs secteurs (Silva Hernández, 2018).

Établi sur une conception de transformation prévisible et de modèles instables, le modèle de maturité englobe une succession de niveaux (ou paliers) qui constituent en même temps un modèle, un optimisme ou un itinéraire déductif de l'état initial à l'état attendu (Becker et al., 2009) (Kazanjan & Drazin, 1989) cité dans (Turmel, 2004, p.28). À cet égard, le niveau de maturité propose les capacités nouvelles (ou recherchées) de l'organisation pour un genre de conception particulière. (Rosemann & Bruin, 2005) Les modèles de maturité sont souvent utilisés pour évaluer les situations de « soi », cartographier et hiérarchiser les mesures d'amélioration et suivre les progrès (Iversen, 1999); (Turmel, 2004, p.27).

2.2.2 La comparaison des modèles de maturité

Les modèles de maturité communiquent à l'entreprise son niveau de maturité (Kerzner, 2003) (Rauffet, 2010) ; (Booto Ekionea, 2008). Le concept de maturité comporte :

- La détermination des éléments de succès
- Capacité à générer des succès répétés

Comprendre les raisons du succès et les moyens de prévenir ou de corriger les problèmes courants (Talea et al., 2014).

L'objectif du modèle de maturité est d'améliorer l'efficacité en identifiant, en analysant et en rendant le flux de travail plus efficace(Talea et al., 2014). Le modèle de maturité est utilisé comme référence pour évaluer l'organisation du travail et améliorer les pratiques existantes(Talea et al., 2014).

Pour l'exécution du projet, le modèle de maturité implique une graduation d'un niveau de maturité, assigné le déroulement de plan d'exécution, par la suite remédier à une stratégie d'amélioration continue(Talea et al., 2014).

Ensuite, en mesurant la maturité, vous pouvez afficher l'état d'avancement lié au statut que le projet doit atteindre. Il existe plusieurs modèles de maturité. Parmi ces modèles on retrouve ces modèles dessous liés au management de projet(Matrane et al., 2014) :

- Capability Maturity Model Integration(Fall, 2008a)(CMMI.2006)(Team, 2002);(Matrane et al.,2014, p.149)
- Berkeley PM Process Maturity Model (Kwak & Ibbs, 2002) (Matrane et al.,2014, p.149)
- PMSolutions Project Management Maturity Model (Pennypacker, et al.,2003), (Crawford, J.K.2002); (Matrane et al.,2014, p.149)
- Organizational Project Management Maturity Model (Talea et al., 2014)“OPM3” (PMI,2003) (Matrane et al.,2014, p.149)
- ; Portfolio, Program & Project Management Maturity Model (Talea et al., 2014)« P3M3 » (OGC,2008) ;(Matrane et al.,2014, p.149)
- Project Management Maturity Model (Kerzner, H.2003); (Matrane et al.,2014, p.149)
- International Project Management Association IPMA

Ces modèles utilisent la classification en 9 domaines du PMBOK et le Capability Maturity Model Intégration (CMMI,2002). Ils mesurent la maturité par le passage de niveaux du niveau 1 au niveau 5 de maturité.

Tableau 3 Tableau descriptif des différents modèles, <https://espace.etsmtl.ca/id/eprint/1926> consulté le 03 mars 2020.

Modèle de maturité	Description	Niveau de maturité	Domaine de base	Questionnaire	Auteur
Capability Maturity Model Integration	Un modèle pour la modernisation des mécanismes logiciels prospère par le Software Engineering Institute (SEI)	5 Niveaux	9 Domaines PMBOK	Pas de questionnaire spécifique	CMMI Product, Capability Maturity Model Integration, Software Engineering Institute. Carnegie Mellon University. 2006.
Berkeley PM Process Maturity Model	Un modèle est inventé pour témoigner la signification de la gestion de projet en estimant son efficacité.	5 Niveaux	9 Domaines PMBOK	Pas de questionnaire (méthode et simulation)	(Ibbs & Kwak, 2000), Assessing project management maturity, project management journal. Vol .31, pp.32-43.
PMSolutions Project Management Maturity Model	Un Modèle qui présente les périodes indispensables pour hausser le niveau de maturité en organisation de projet et bonifier la performance	5 Niveaux	9 Domaines PMBOK	Pas de questionnaire (méthode, interview, benchmark)	J.S.Pennypacker et K.P.Grant,Project management maturity : An industry benchmark project management journal,Vol.34 (1),pp.4-11.[32] J.K Crawford, Project management maturity model. Providing a proven path to project management excellence. Center for business practices.2002. Project management Institute (PMI),opm3: Organizational
Portfolio Programm & project Management Maturity Model "P3M3"	Un modèle qui se canalise sur l'adjonction de la gérance de	5 Niveaux		Pas de questionnaire Spécifique	Axelos

Modèle de maturité	Description	Niveau de maturité	Domaine de base	Questionnaire	Auteur
	portefeuille et de projet au modèle dépeignant les déterminants de zones d'opération qui participent à accomplir les projets.				
Project Management Maturity Model	Un modèle justifie simplement de mesurer la maturité de l'organisation et de le confronter à d'autres organisations	5 Niveaux	9 Domaines PMBOK	Questionnaire spécifique (183 questions)	H.Kezner, Advanced Project Management. Best Practices on Implementation, John Wiley & Sons, p. 847, 2003
Modèle IPMA	Un modèle qui offre d'améliorer les compétences sur les trois échelons de modèles	5 Niveaux	DELTA IPMA PEB IPMA OCB IPMA ICB	Pas de questionnaire spécifique	IPMA Competences Baselines
Organizational Project Management Maturity Model OPM3	Un modèle qui se canalise sur l'interaction limpide entre les savoir-faire d'une organisation à piloter des projets, des programmes et des portefeuilles et sa rentabilité à employer une démarche.	4 Niveaux	9 Domaines PMBOK	Questionnaire spécifique	Project Management Maturity Model, Knowledge foundation. Newtown Square. 2003.

Dans les sept modèles introduits, nous avons trouvé quelques caractéristiques communes :

- Comptant 5 niveaux.
- Les concepts de PMBOK sont cohérents avec le niveau de maturité décrit par CMMI.
- Réunir les processus par domaine (ces processus correspondent à de bonnes pratiques à transmettre pour prétendre au prochain niveau de maturité).
- L'évolution vers un niveau $n+1$ n'est possible qu'à condition d'avoir rempli tous les objectifs de niveau n (Talea et al., 2014).
- Delta est basé non seulement sur IPMA OCB, mais aussi sur les bases de compétences individuelles de l'IPMA (IPMA ICB4) et sur les projets de base d'excellence de projets (IPMA PEB).

Cependant, chacun des modèles a ses propres définitions des processus à évaluer (Talea et al., 2014). Les modèles présentés fournissent une idée précise sur la transformation du niveau de maturité dans l'organisation (Talea et al., 2014).

2.2.3 Les niveaux de maturité

Pour chaque niveau de maturité, ses caractéristiques sont définies par le processus et permettent la transition d'un niveau donné à un niveau supérieur.



Figure 4 : Les niveaux de maturité (http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/stamant_21_10_03.pdf
Consulté le 05 mars 2019)

Niveau initial

À ce degré initial, la capacité organisationnelle est manifestée et employée dans des procédures qui ne sont pas déterminées (G St-Amant & Renard, 2004). La performance de l'exécution des processus relève quasi simplement des énergies et des compétences des individus (G St-Amant & Renard, 2004).

Niveau de la description

La capacité organisationnelle est formulée et présentée en œuvre dans des procédures établies et documentées (G St-Amant & Renard, 2004, p. 16). Cette première formalisation perfectionne les essais, les compétences et les connaissances des individus et de l'organisation (G St-Amant & Renard, 2004, p. 16).

Niveau de la définition

À ce niveau, l'organisation établit les fondements à procéder au renforcement de ses capacités organisationnelles et sauter aux stades péteux de maturité (G St-Amant & Renard, 2004, p. 16). L'organisation doit autoriser la réitération des processus et des méthodes qui ont déjà été surmontées de victoire. Les efficacités du mécanisme ne sont pas quantifiables avec exactitude, mais ils sont à demi maitrisables (G St-Amant & Renard, 2004, p. 17).

Niveau de la gestion

À cet échelon, la capacité organisationnelle est gouvernée. L'organisation décèle les compétences, les connaissances et les meilleures démarches et les assimile à ses fonctionnements de démarche. Les techniques sont documentées et leur situation est qualitativement testable et estimable. L'organisation pilote ses capacités organisationnelles selon les énoncés qu'elle a rassemblés pour juger leur performance. Quand un processus est géré quantitativement, il change prédictible. Ce niveau autorisé d'employer des standards et règlements. Les procédures sont quantitativement déchiffrées et testées

Niveau de l'optimisation

L'ultime échelon symbolise le niveau de l'amélioration et de la progression. Il fonde sur un mécanisme d'optimisation continuelle simplifié par le retour joint à l'aptitude

quantitative et qualitative des opérations de gestion clé. La capacité organisationnelle est totalement dominée (St-Amant et Renard, 2004, p.17).

Nous nous intéressant de maintenant au palier de la transformation au sein de chaque échelon et éclaircir à travers des définitions dans le tableau des modèles (OPM3, IPMA) les plus exploités dans la gestion de projet. Ce qui définit chaque niveau de maturité pour un niveau N de maturité et employer en perspective les écarts qui apparaissent entre les deux modèles afin d'élucider le phénomène de changement de niveau.

Tableau 4 : Comparaison entre OPM3 et IPMA

STANDARDS	IPMA	OPM3
Niveau de maturité N1	INITIAL Les élaborations relatives à la gestion de projet pour accéder à un niveau propre l'individus qui fonctionnent bien, mais la performance est limpide. L'organisation n'a pas de critères normalisés de gestion, de compositions et de processus en espace.	Non Applicable
Niveau de maturité N2	Définir Des normes, des structures et des processus partiellement définis sont partiellement appliqués dans l'organisation	Normalisation (standardisation) La gouvernance, la documentation des politiques et des processus, la formation du personnel, communication/training, conformité.
Niveau de maturité N3	Standardisation Des normes, des structures et des processus bien définis sont principalement appliqués au sein de la direction	MESURE * PROCESSUS DE FOCUS SUR LES CLIENTS *IDENTIFIER les aspects critiques des processus*mesurer les processus et leurs résultats directement* S'assurer que les utilisateurs comprennent le système de processus.
Niveau de maturité N4	Manager Il existe des normes, structures et processus de gestion de projets bien définis, qui sont pleinement appliqués dans l'ensemble de l'organisation et que la direction contrôle activement(Fauvy, 2009)	CONTRÔLE Documenter les plans de contrôle des processus* Intégré une application des Plans de contrôle*démontrer le contrôle avec des données(Fauvy, 2009)
Niveau de maturité N5	Optimisation Il existe des normes, des structures et des processus de gestion de projet entièrement définis qui sont pleinement appliqués dans l'ensemble de l'organisation, que la direction contrôle activement et continue de développer(Fauvy, 2009)	AMÉLIORATION (ou Amélioration Continue) Une fois le contrôle établi, identifiez les problèmes fondamentaux*créer une culture d'amélioration continue*intégrer des améliorations aux systèmes(Fauvy, 2009)

Si le IPMA se base sur les valeurs intrinsèques que possède l'entreprise(Fauvy, 2009).
L'OPM3 se base essentiellement sur un processus préalablement établi.

Cependant, l'un et l'autre reposent sur des bases communes à savoir la compétence, la connaissance et l'amélioration des outils en leur possession. Il est à constater que de nos jours vu le niveau des progrès introduits dans les entreprises de la standardisation qui touche majoritairement l'ensemble des sociétés, les organisations, etc. L'IPMA reste de tendance et permet aux dirigeants de peaufiner d'avantage ses procédés afin de mieux appréhender les défis que suscite le monde de la concurrence.

2.2.4 Conclusion

La maturité organisationnelle contribue au succès de l'entreprise, elle assure une bonne position de productivité. Elle permet aussi de changer la culture de l'entreprise, en la poussant vers des techniques innovatrices, et crédibles. Elle est identifiée par des niveaux allant jusqu'à 5, permettant à l'organisation de surveiller ses démarches. Les différents modèles opèrent vers une réalisation commune qui est l'amélioration des capacités et compétences organisationnelles but ultime et bien sûr atteindre un niveau de performance accru. Mais l'organisation passe par plusieurs difficultés pour se construire avant d'atteindre le niveau de maturité voulu, même si l'entreprise n'arrive pas à passer au rang suivant de maturité, elle aura au moins appris sur le rôle que la maturité procure aux organisations dans leur façon de gérer les compétences et les améliorer et détecter les lacunes. La maturité contribue à la croissance des entreprises par une gestion efficiente.

2.3 Capacités et compétence organisationnelle

2.3.1 La capacité organisationnelle

D'après Grant (1991) : « *Une capacité est la capacité pour une équipe de ressources d'exécuter une tâche ou activité. Pendant que les ressources sont la source des capacités d'une société, les capacités sont la source principale de son avantage compétitif* » (p.119) ;(Bandibeno & Nkonga), 2003, p.6).

Pour (Collis, 1994) « [...], ce papier définira des capacités d'organisation comme les routines socialement complexes qui déterminent l'efficacité avec laquelle les sociétés transforment physiquement des contributions dans les productions » (p.145) ;(Renard et Saint-Amant, 2003, p.6). Pour Winter (2000) : « *Une capacité d'organisation est une de haut niveau de routine (ou la collection de routines) que, ensemble avec ses écoulements de contribution d'exécution, confère sur la direction d'une organisation*

un ensemble d'options de décisions pour produire des productions significatives d'un type particulier » (p.983) ;(Renard et Saint-Amant, 2003, p.6).

Enfin pour (Amit & Schoemaker, 1993): « Les capacités, [...] font allusion à la capacité d'une société de déployer des Ressources, d'habitude dans la combinaison, en utilisant des processus d'organisation, effectuer une fin désirée. Ils sont des processus basés sur les renseignements, tangibles ou impalpables, qui sont fermes et spécifiques et sont développés au fil des années par les actions réciproques complexes parmi les Ressources de la société. On peut leur penser abstraitement comme 'les biens intermédiaires' produits par la société pour fournir la productivité améliorée et la protection pour son produit fini ou service. À la différence des Ressources, les Capacités sont basées sur le développement, le transfert et l'échange des renseignements par le capital humain de la société(Kane, 2012). [...] les Capacités sont souvent développées dans les régions fonctionnelles (par ex., marquez la direction dans le marketing) ou en combinant des Ressources physiques, humaines et technologiques au niveau d'entreprise. Par conséquent, les sociétés peuvent construire de telles Capacités d'entreprise comme le service extrêmement fiable, le processus répété ou les innovations de produit, la flexibilité industrielle, la sensibilité aux tendances du marché et les cycles de développement de produit courts » (p.35) ;(Renard et Saint-Amant, 2003, p.6)

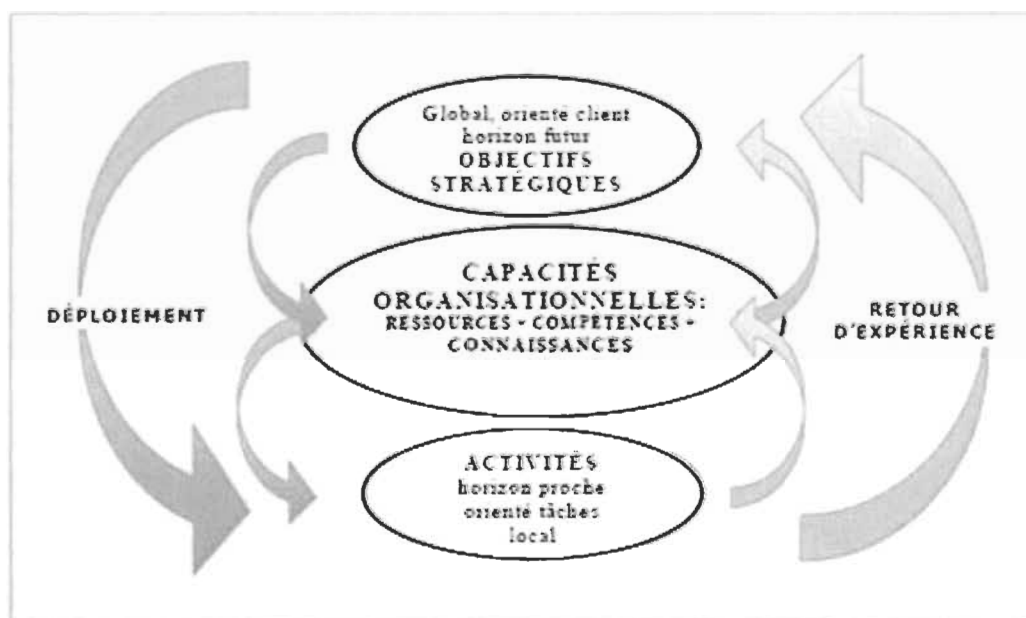


Figure 5 : Anatomie de la capacité organisationnelle
<http://www.archipel.uqam.ca/1642/1/D1733.pdf>. Consulté le 07 mars 2019

2.3.2 Les compétences organisationnelles

D'après (Rouby et Solle, 2002, P.3), la compétence organisationnelle signifie l'expertise de l'organisation dans un certain domaine spécifique (Evelyne Rouby & Solle, 2002, p. 2). Les compétences organisationnelles sont des ressources immatérielles exclusives de l'entreprise (Evelyne Rouby & Solle, 2002). Elles présentent les pratiques au sein de la direction (Kharrat, 2016). Cela identifiera principalement les personnes qui sont stratégiquement importantes, en d'autres termes, celles qui peuvent donner un avantage concurrentiel, avec une fidélité du client (Turmel, 2014).

La conception principale des compétences se préoccupe principalement par le développement des compétences. Ceci est cohérent avec les objectifs opérationnels essentiels du travail et leur réflexion sur les méthodes utilisées par les entreprises afin d'extraire la valeur primordiale des compétences déjà acquises (Hamel et Prahalad, 1990, 1995) ; (Al Bachawaty, 2015)

« Les compétences organisationnelles n'ont de sens qu'au regard d'une finalité que s'est fixée l'organisation, d'une intention stratégique, d'un dessein stratégique, d'une vision (Hamel et Prahalad, 1995) » (Evelyne Rouby & Solle, 2002, p. 5)

Les définitions multiples qui se chevauchent ont tendance à exprimer les compétences comme une combinaison de plusieurs types de connaissances et de technologies, permettant aux entreprises d'offrir des avantages particuliers aux clients. La plupart insistent également sur la dimension de l'intentionnalité de la direction. Pour Sanchez et alii (1996), la capacité est « la capacité de maintenir le déploiement coordonné des actifs de manière coordonnée pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs ». À un niveau plus élémentaire, il est produit en combinant intelligemment les ressources et les compétences pour atteindre les objectifs (Evelyne Rouby & Solle, 2002). Par conséquent, les compétences organisationnelles sont étroitement liées aux processus de gestion et aux éléments organisationnels construits autour des connaissances et des compétences personnelle (E Rouby & Thomas, 2004).

Par conséquent, les compétences de l'entreprise sont souvent désignées comme une combinaison de connaissances et de technologies qui lui permettent d'offrir à ses clients des avantages particuliers (Evelyne Rouby & Solle, 2002). Pour R. Sanchez et alii (1997 ; cité dans Rouby et Solle, 2002, P.4), à moins que la création de valeur, la

détermination et un module brillant et très attrayant plus élémentaire garantissant un but précis. Par conséquent, les compétences organisationnelles sont étroitement liées aux processus de gestion et aux éléments organisationnels construits autour des connaissances et des compétences personnelles. D'une part, il y a les ingrédients, le patrimoine, les actifs corporels ou immatériels ; d'autre part, ce sont les actions menées par les individus et les processus organisationnels pour atteindre les objectifs souhaités.

Une nouvelle approche, nommée la théorie des capacités dynamiques évoque le concept de « *compétences dynamiques* » (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) ;(Evelyne Rouby & Solle, 2002, p. 4). Les compétences dynamiques font référence à la capacité relative d'une entreprise à utiliser ses ressources existantes pour créer de nouvelles ressources et concevoir de nouvelles façons d'utiliser ces ressources(Evelyne Rouby & Solle, 2002). Pour (Martin & Eisenhardt, 2004), les capacités dynamiques « *sont fournies par le processus d'utilisation des ressources de l'entreprise, en particulier le processus d'intégration, de reconfiguration, d'acquisition et de libération des ressources, pour correspondre ou même créer les changements du marché. Par conséquent, les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques permettant aux sociétés d'obtenir une nouvelle allocation de ressources lorsque le marché apparaît, se heurte, se divise, se développe et meurt* » (Rouby et Solle, 2002, P.4).

2.3.3 Les composantes de la capacité organisationnelle

Pour ce paragraphe, nous soumettons les composantes des compétences organisationnelles, de la même manière que le montre la figure 5, à connaître les ressources, les connaissances et les compétences singulières, en suggérant des explications pour chaque organe de la capacité organisationnelle (Renard & Saint-Amant, 2003) ;.

- **Les ressources**

Cité dans(GE St-Amant & Renard, 2006)Les ressources font référence aux moyens nécessaires pour réaliser la transition de l'entrée à la sortie et la transformation de la propriété d'entreprise (Amit & Schoemaker, 1993);(Grant, 1991);(Gilles St-Amant et al., 2008). Dans ce paragraphe, nous étudions les variétés de ressources ci-après : ressources matérielles, économiques, spécialisées et organisationnelles. Les

ressources physiques se renvoient aux bâtisses, aux offices et encore aux natures premières. Les ressources financières indiquent tous les procédés financiers qu'une organisation peut recourir pour garantir ses opérations habituelles et ses programmes d'expansion. Tout d'abord, les ressources techniques signifient les dispositifs didactiques exploités dans les travaux de productivité à l'intérieur de la direction, comme les équipements, les systèmes et les appareils, de plus, les opérations, les agrégés et les approches liées. Les ingénieries nouvelles et la communication sont des notions de ressources techniques. Les ressources organisationnelles engagent uniformément deux catégories : des principes d'idéologie, telles que la composition de la direction et la manière dont elle orchestre et structure ses opérations ; des notions de mixité sociale, tels que le savoir-faire, l'autonomie et les liaisons d'emploi.

- **Les connaissances**

La connaissance est primordiale pour la gestion de projet, fait partie intégrante des capacités organisationnelles. Son rôle est de développer les ressources au sein de l'entreprise. Elle permet à l'organisation à entreprendre organisée et contrôlée au mieux ses ressources. Grâce à la connaissance elle peut envisager un résultat performant pour cela l'entreprise a besoin de personnes expérimentées qui ont un savoir-faire qui vont l'aider à régler les petites problématiques du quotidien, et éventuellement la connaissance peut les utiliser pour améliorer les compétences déjà en place. (Penrose, 1959), ce qui à son tour nécessite des individus capables. En effet, la connaissance n'a rien à voir avec des activités discrètes au niveau de la capacité individuelle, mais avec la séquence de ces activités au cours de l'action. Cet ordre est basé sur le principe suivant : la division du travail est une condition nécessaire pour que les individus ne soient pas en mesure de mener seuls toutes les activités nécessaires pour transformer les intrants en extrants (Grant, 1996)(Sheridan, Evans, & Reeve, 2016). En d'autres termes, la connaissance définit essentiellement le mode de fonctionnement d'une organisation et peut être claire ou peu claire. D'après le mode de fonctionnement inexpliqué fait référence aux procédures de fonctionnement de l'organisation (Nelson et Winter, 1982; (Gilles St-Amant & Renard, 2011b; Zollo & Winter, 2002). Ce sont des schémas d'activité habituels et réguliers, formés autour d'une série d'actions coordonnées par l'individu. Les connaissances représentent des solutions efficaces à des problèmes spécifiques(Gilles St-Amant & Renard, 2011b). Le mode de fonctionnement expliqué fait référence aux règles, procédures et stratégies

(Grant, 1996). Il s'agit d'un savoir explicite, représentant le savoir d'un grand nombre d'experts, et d'une part il peut être communiqué à faible cout, d'autre part il peut être géré, c'est-à-dire qu'il peut être stocké, diffusé et protégé. Ces connaissances peuvent ensuite être organisées dans un référentiel, qui est un outil d'apprentissage des capacités organisationnelles et de gestion du changement .

- **Les compétences**

Chaque membre de l'organisation se distingue par sa manière de travailler et dans sa capacité à gérer les tâches qu'ils lui sont décernés, il pourra compter que sur les connaissances acquises de ses expériences antérieures(Lorino, 2001). La capacité d'un individu est une sorte d'intelligence situationnelle réelle, qui peut utiliser les ressources et les connaissances et les transformer (Zarifian, 1999). La connaissance qui appartient à une personne fait partie intégrante de sa capacité et elle permet d'accomplir les différentes activités qui lui restent. Cependant, en plus de la maîtrise des connaissances nécessaires, la capacité de l'individu dépend également des ressources pour l'exprimer. Cependant, toute situation un peu plus compliquée dépasse généralement nos capacités (Zarifian, 1999)(Gilles St-Amant & Renard, 2011a). Il est nécessaire de prendre en compte toutes les compétences acquises et profiter des compétences qui existent déjà et les intégrer ensemble dans une dynamique de travail. Pour arriver à résultats qui dépasse l'objectif initial.

2.3.4 Le fonctionnement organisationnel des modèles de maturité

La direction fait une sorte de nettoyage des capacités les moins efficaces, afin de les rendre utiles, pour cela elle va tout mettre en place (modèle de maturité) pour redresser sa gestion organisationnelle, pour arriver à réaliser ses objectifs(Gilles St-Amant et al., 2008). Ce qu'elle espère réaliser². Pour se faire, l'organisation utilise un moyen très connu pour connaître son niveau de maturité, qui est les modèles de maturité. Le modèle de maturité agit comme un détecteur de position de l'entreprise par rapport à l'échelle de maturité. Il offre une présentation détaillée du niveau, la nature des compétences fortes ou pas, niveau moyen ou bien supérieur, ou même bas. Il est une opportunité pour l'organisation de se signaler ce qui ne va pas à l'interne et va opérer délicatement, mais sûrement à réorganiser le travail, et surtout se concentrer sur le

²https://www.researchgate.net/publication/263550882_DEVELOPPER_DES_CAPACITES_OU_COMPETENCES_ORGANISATIONNELLES_QUELS_LIENS_AVEC_LA_STRATEGIE_D%27ENTREPRISE_ET_LES_COMPETENCES_INDIVIDUELLES Consulté le 07 juillet 2020

développement des compétences et capacités. À vrai dire elle va chambouler sa mentalité comment elle gère son entreprise, par l'introduction d'une stratégie basée essentiellement sur l'amélioration du facteur humain dans ses procédures, ce dernier lui permettra d'accéder au niveau espérer de maturité et pourquoi pas s'attendre à augmenté sa performance.(Gilles St-Amant & Renard, 2011b). En même temps elle investit dans les ressources. D'une part, ce modèle peut définir qualitativement et / ou quantitativement les caractéristiques des capacités organisationnelles et les placer dans le degré de classement à cinq niveaux.

2.3.5 Conclusion

La maturité à une certaine influence sur le comportement de l'organisation dans la façon dans elle gère son personnel, ses projets. C'est pour cela que les compétences jouent un rôle important pour choisir la bonne stratégie dans l'exécution des travaux.

2.4 La performance

L'étude de la performance s'articule autour du principe de la maturité permettant aux organisations de saisir l'amplitude et le contexte des facteurs qui influent sur la performance, ainsi que de comprendre comment et dans quels cas les projets améliorent la performance(Youssofzai, 2004).

2.4.1 Définition de la performance

Le concept de performance peut être défini de plusieurs manières(Gauzente, 2000; Kharrat, 2016). L'emploi du terme performance exprime aux termes de façon associée, ça évoque un volume de processus d'interventions cernées à travers lesquelles les organisations accèdent à leurs ambitions et acquièrent un effet positif (Bourguignon, 1997). Cette définition met l'accent sur l'objectif que les gens veulent en fin de compte atteindre et correspond à la définition suivante : selon Maltais (2012), qui utilise la définition de l'OCDE, la performance définie comme « produit ou résultat »(Bénet, 2014b). Activités menées dans le cadre des objectifs fixés. L'objectif est d'augmenter le nombre de cas où les institutions publiques atteignent leurs objectifs (OCDE, 2005, p. 65). Pour lui, parler de performance signifie réfléchir à la fois aux résultats finaux que l'on essaie de produire et aux moyens appropriés pour y parvenir.

Le concept de performance organisationnelle fait référence à l'efficacité des actions organisationnelles (la relation entre les résultats et les moyens de produire des

résultats). Une définition citée dans "*Oxford Dictionary*" explique l'introduction des moyens utiles comme une partie intégrante de la compréhension de la performance. : effectuer n'importe quelle action ou travail, agir ".

Le terme norme de performance organisationnelle fait référence à un résultat qu'une organisation cherche à atteindre grâce à ses activités. Par conséquent, les normes sont similaires aux résultats ou aux indicateurs, mais elles sont généralement énoncées plus généralement que les résultats(G St-Amant & Renard, 2004) ou les indicateurs, et les résultats ou les indicateurs eux-mêmes sont basés sur la collecte d'informations système et fournissent une mesure des résultats ou des indicateurs(Gilles St-Amant & Renard, 2011b). Le maintien d'un ou de plusieurs critères dans la définition de la performance organisationnelle repose généralement sur les valeurs de l'organisation, tandis que le choix des indicateurs dépend de l'accent mis sur les résultats produits et de leur comparaison avec les produits initialement requis(Kharrat, 2016) ;(Gauzente, 2000) ;(Charbonneau, 2010) ;(Bénet, 2014a).

De plus, le concept de performance inclut d'abord le concept d'efficacité, c'est-à-dire l'idée de prendre et d'exécuter une action pour accomplir la tâche. Par conséquent, la performance comprend l'obtention de certains résultats en fonction d'un objectif donné. L'objectif d'une entreprise doit être :

- Cohérent avec les objectifs du départ ;
- Préalablement défini et mesurable ;
- Accompagné du résultat attendu.

L'objectif c'est d'obtenir un résultat quantifiable(Berrah, 2013).

Ensuite, la notion de performance englobe la notion d'efficacité, c'est-à-dire que pour des considérations économiques, les moyens de mettre en œuvre des actions ont été adoptés(Bénet, 2014a; Cormier, 2019).

Par conséquent, si une action atteint les résultats escomptés au moindre cout, elle sera considérée comme efficace.

La performance est le meilleur résultat obtenu grâce à l'utilisation la plus efficace des ressources réalisées. Par conséquent, la performance est toujours un concept relatif.

En bref, la performance fait référence à la capacité à effectuer des opérations basées sur des objectifs préalablement fixés pour obtenir des résultats tout en minimisant le coût des ressources et des processus mis en œuvre³.

2.4.2 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être définie en différents termes très différents (Kane, 2012). En fait, ce concept recouvre un grand nombre de définitions et de pratiques diverses dans différents domaines d'activités sociales et économiques (Lahlali, 2001).

La performance fait généralement référence au concept d'évaluation. Il s'agit de déterminer des normes, qui peuvent être exprimées quantitativement sous forme d'indicateurs quantitatifs.

Les performances peuvent également être évaluées qualitativement sous forme de jugements de valeur. Ensuite, il est évalué en construisant des outils de mesure et des tableaux de mesure adaptés à la situation spécifique de la situation actuelle et à la situation spécifique de l'organisation elle-même.

En conséquence, la performance a donc de multiples aspects, qui sont intégrés, mais seulement à l'évaluation de l'entreprise ou du rendement du personnel, elle devrait être une logique plus globale pour explorer ces aspects (Kharrat, 2016; Marmuse & Montaigne, 1989).

La définition des concepts de performance est souvent confondue avec les concepts d'efficacité et d'efficience. En distinguant la performance individuelle de la performance organisationnelle, Turcotte estime que cette dernière est différente de la productivité, qui implique la valeur des unités de biens et services par rapport à leurs coûts de production. L'efficacité est la capacité d'atteindre un objectif, tandis que l'efficience est la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, que le produit se vende ou non bien. (Le Bourdais, Neill, & Turcotte, 2000) ; (Lahlali, 2001).

³ <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html> .Consulté le 28 octobre 2020.

Dans un article, M. Lebas a tenté de construire une définition de la performance applicable au management en introduisant ce qu'il a appelé des caractéristiques communes de la performance : (M. Lebas 1995, p137 à 149) ; (Lahlali, 2001).

- Terminer et exécuter des activités avec des objectifs spécifiques
- Obtenez des résultats.
- Comparez les résultats avec des benchmarks internes ou externes
- Capacité à atteindre ou à compléter des résultats (réaliser le potentiel)
- Utiliser le concept d'amélioration continue à des fins de compétition

Le concept de performance suscite l'intérêt et implique de nombreuses disciplines telles que l'économie, la comptabilité, les systèmes d'information, la gestion et les sciences du comportement. Tant de langues et d'interprétations conduisent souvent à un manque de compréhension interdisciplinaire.

La performance est une exigence du développement durable d'une organisation, et elle est inévitablement liée aux valeurs du personnel et des groupes d'intérêt qui mesurent la performance. Par conséquent, le concept lui-même ne peut avoir de sens, il ne peut avoir de sens que pour ceux qui s'y réfèrent dans la relation avec l'organisation. Il est temps de créer une grille d'analyse et de mesure complète des performances organisationnelles qui puisse surmonter les obstacles disciplinaires et fonctionnels et surmonter les préférences personnelles (Estelle M. Morin et al.1994, page 8) ; (Lahlali, 2001).

En outre, certaines écoles de pensée liées aux organisations se concentrent sur la performance organisationnelle et son évaluation. Par conséquent, plusieurs concepts de performance ont été développés (Morin, Beaudin, & Savoie, 1994). La performance est mesurée par des processus organisationnels plutôt que par des objectifs à atteindre (Von Bertalanffy, 1956) ; (Lahlali, 2001).

2.4.3 Performance et compétences organisationnelles

Aujourd'hui, la performance est confondue avec le concept de compétence. Dans la littérature administrative, de nombreux auteurs parlent facilement de capacités organisationnelles ou d'organisations compétentes et apprenantes (Keller, 1998). En fait, la capacité est un moyen d'atteindre la performance. C'est généralement la cause de la performance (Arthur, 1999). Plusieurs types de compétences organisationnelles

peuvent être distingués : la première forme nécessite des recettes toutes faites et des réponses préprogrammées qui sont fréquemment observées dans les organisations bureaucratiques. C'est ce qu'on appelle les performances de type reproduction. La deuxième forme de compétence qui peut être distinguée implique davantage de création, de découverte et d'invention. Elle est une inspiration et peut innover, s'adapter et créer tout en effectuant des tâches spécifiques.

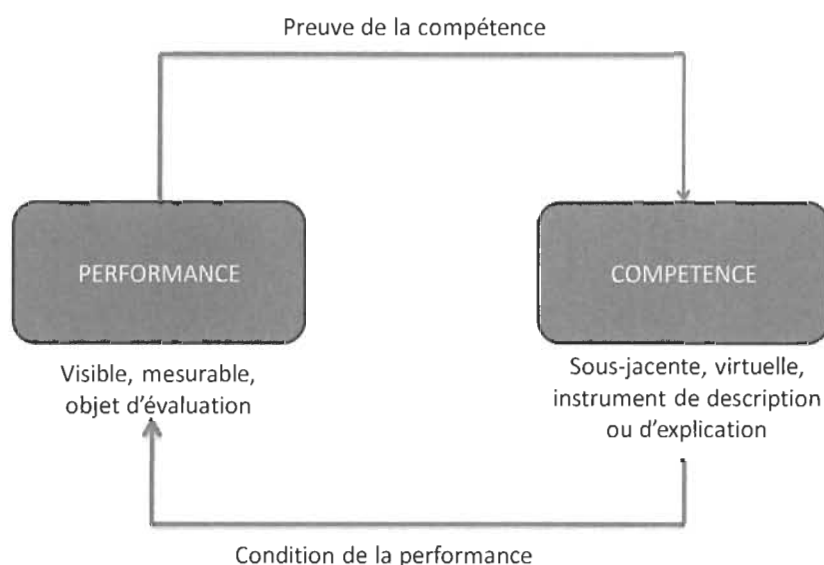


Figure 6 la relation entre performance et compétences <https://fr.esdifferent.com/difference-between-competence-and-performance> . Consulté le 16 janvier 2020

2.4.4 Conclusion

Les entreprises essayent différentes pratiques de projet, pour observer leurs performances, puis sélectionner les performances qui conviennent le mieux à l'environnement de l'organisation et les enregistrer pour une utilisation future.

Pour mieux cerner la performance de l'organisation, il faut se considérer le poids de la méthodologie au sein de l'organisation.

2.5 Propositions et cadre conceptuel

Nous proposons le cadre conceptuel suivant

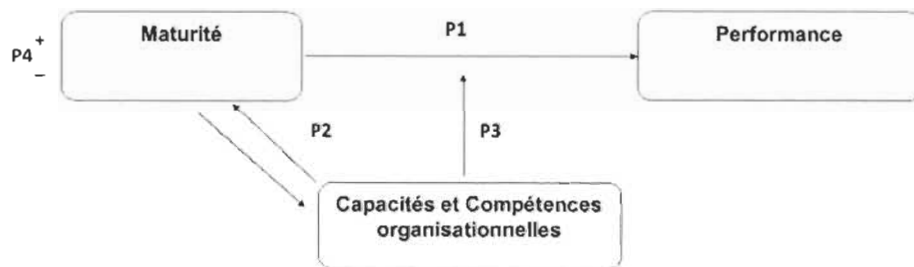


Figure 7 : Cadre conceptuel

2.5.1 Première proposition : P1 la maturité influence positivement la performance

La première proposition peut être exprimée de la façon suivante :

P1 la maturité influence positivement la performance.

Nous savons que la maturité est une mesure d'amélioration concernant les compétences et capacités organisationnelles alors que la performance est reliée aux résultats. À travers cette proposition nous voulons savoir si la maturité organisationnelle conduit à une meilleure performance.

2.5.2 Deuxième proposition :

P2A la maturité influence positivement sur les capacités et compétences organisationnelles.

P2B les capacités et compétences organisationnelles ont un impact sur la maturité.

La deuxième proposition est formulée ainsi :

P2A la maturité influence positivement sur les capacités et compétences organisationnelles.

Chaque niveau de maturité fait référence à la nature des compétences et capacités organisationnelle, et leurs processus qui les identifient. Un passage de niveau de maturité est une transformation et un développement lié aux efforts entrepris par l'organisation pour atteindre l'objectif et le niveau souhaité, chaque compétence et capacité et reliée à la volonté de l'individu d'améliorer son état. Les compétences et capacités organisationnelles sont formulées par un processus structuré et documenté (Gilles St-Amant et al., 2008). La maturité va aider les efforts et la stratégie de l'organisation en général et de l'individu en particulier(Horton, 2004). Les organisations adoptent un processus répétitif à chaque niveau de maturité(Turmel, 2014) pour travailler en meilleurs ces capacités et compétences organisationnelles, pour un but d'accroître un niveau de maturité élevé et passer à un niveau de maturité supérieure par le biais des standards et des normes(Gilles St-Amant & Renard, 2011b) dans une optique de développement perpétuel(Gilles St-Amant et al., 2008). La proposition 2 se formule sur l'impact de la maturité sur les compétences et capacités organisationnelle on veut savoir si ce passage de niveau de maturité influence positivement d'une certaine manière la trajectoire que peuvent prendre les capacités et compétences organisationnelles.

P2B les capacités et compétences organisationnelles ont un impact sur la maturité

On veut savoir aussi si cette relation est irréversible de sorte de trouver une relation entre la maturité et capacités et compétences organisationnelles (Fall, 2008). Si les compétences et capacités organisationnelles ont un impact sur la maturité au moment de la transformation ou bien qu'on atteigne un niveau de maturité supérieur (Fall, 2008).

Justification de la deuxième proposition

Phase de transition et changement de niveau de maturité

En étudiant la gestion sous forme de mesure, on se pose la question sur l'évolution d'une capacité et compétence organisationnelle. Une pensée très connue dit : gérer c'est mesuré, dans notre contexte on comprend bien que la gestion prend des mesures

pour réaliser des objectifs en mettant l'action sur le développement de ses capacités et compétences pour atteindre un bon niveau de performance.

De plus, nous voulons comprendre le phénomène de l'évolution des capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité donnée. Avec l'idée qu'on peut évaluer les capacités et compétences organisationnelles même si on n'aboutit pas à des résultats intéressants. Les résultats sont différents selon la stratégie employée et selon les apprentissages acquis.

La figure 6 montre le processus d'évolution des capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité. Chaque fois que la maturité change, les compétences et capacités organisationnelles se développent et les performances s'améliorent.

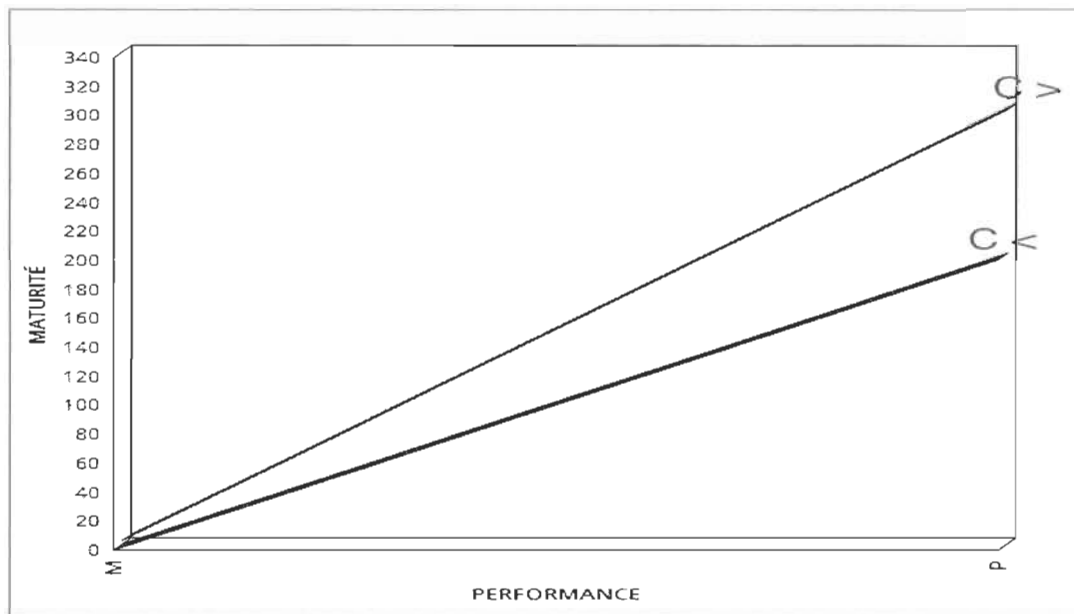


Figure 8 : Changement de niveau de maturité

2.5.3 Troisième proposition : P3 les compétences influencent positivement sur la relation entre maturité et performance

Est formulé de la sorte :

P3 les compétences influencent positivement sur la relation entre maturité et performance.

Au cours d'un passage de niveau de maturité l'organisation surveille et veille à ce que ses compétences s'améliorent en identifiant ses forces et faiblesse, travailler à ce que ces compétences font face à n'importe quel changement interne ou externe, car cela peut jouer sur la relation entre la maturité organisationnelle et la performance. C'est pour cela que l'organisation doit surveiller ces compétences et capacités à gérer des projets. Car ce soi-disant contrôle de gestion des compétences lui permettra d'atteindre un niveau de maturité supérieur et une performance voulue.

Justification de la troisième proposition

Les capacités et compétences organisationnelles et leurs impacts à atteindre un niveau de maturité

Plusieurs modèles existent pour expliquer l'influence des compétences sur le changement de niveau de maturité. Nous avons choisi Praxis, car il contient un panel d'explication pouvant comparer plusieurs situations de gestion des organisations.

Une démonstration exposant les différents niveaux de maturité, il est a constaté que c'est le même engendré par ISO9000. L'intitulé du fonctionnement est souvent transcrit dans le CMMI, ou Praxis donne une clarté sur chaque niveau de maturité en citant en parallèle les niveaux de capacité. Cette figure 8 œuvre à identifier le processus avancé par Praxis pour résumer le rôle des attributs pour un passage de niveau. ⁴.

⁴ <https://www.praxisframework.org/fr/maturity>. Consulté le 14 avril 2020



Figure 9 : Modèle de maturité Praxis <https://www.praxisframework.org/fr/maturity>. Consulté le 14 avril 2020

L'aspect des capacités du type avancé par le système du cadre pratique, pour que les applications puissent être améliorées et mesurées fonction par fonction. L'organisation ciblera les missions accaparées à sa situation et évoluera leurs fonctions par conséquent. En effectuant le processus du cycle de vie et en améliorant des capacités, en les introduisant de manière ordonnée, nous obtenons la maturité. En développant les capacités des fonctions associées, puis en combinant les méthodes appropriées (projet, programme ou portefeuille), la maturité peut être améliorée.

Chaque fonction est enseignée par praxis pour fournir des progrès. Pour chaque indicateur, des attributs qui explicitent les divers niveaux de capacité⁵.

Les niveaux de maturité sont définis pour chaque cycle de vie. Cela ne veut pas dire que la maturité d'une organisation peut être définie par les processus un par un. Comme on l'a expliqué avant l'organisation adapte ses cycles de vie en rapport avec

⁵ <https://www.praxisframework.org/fr/maturity>. Consulté le 14 avril 2020

la nature de ses projets, programmes et portefeuilles. Ainsi la maturité correspond à un niveau atteint dans tous les processus appropriés.

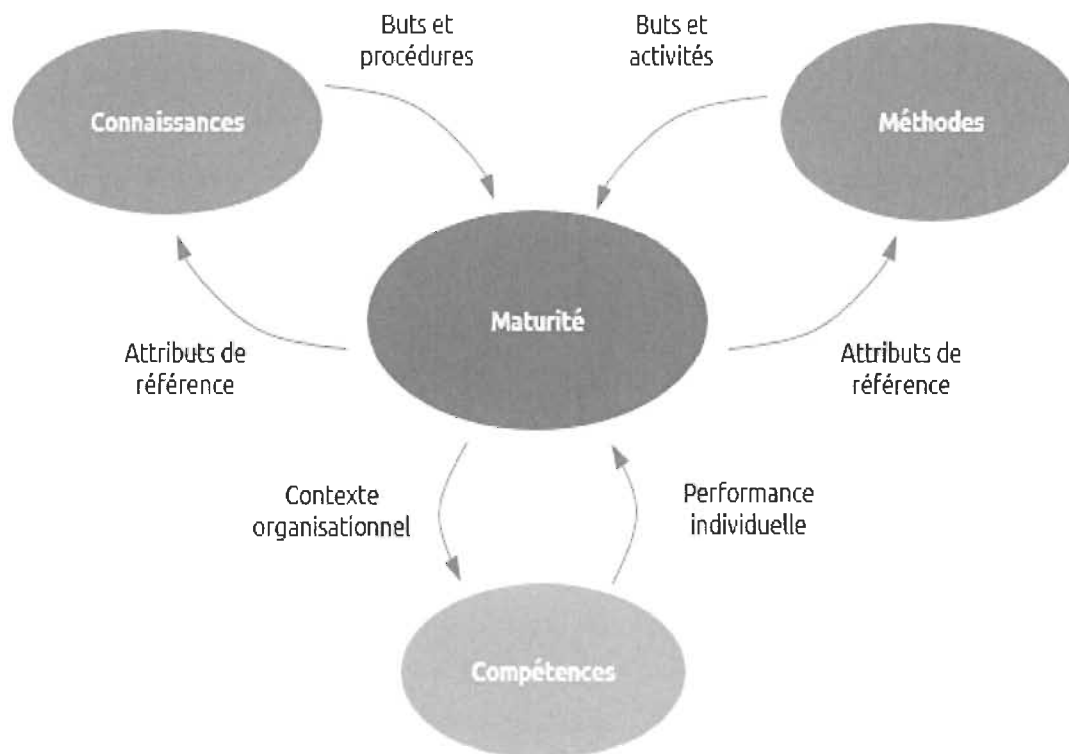


Figure 10 : Cycle de vie du modèle de maturité des capacités
<https://www.praxisframework.org/fr/maturity>. Consulté le 14 avril 2020

D'après la figure 10, le modèle de maturité des capacités déduit sa composition des éléments(Booto Ekionea, 2008) « connaissances » et « méthodes ». En retour, il expose une chaîne d'attributs qui désigne un chemin de développement standard pour les fonctions et les processus.

Par exemple le niveau 2, la capacité et maturité demandent un personnel compétent pour que les compétences dans Praxis soient rendues à ce niveau. Le modèle de maturité offre un environnement organisationnel afin de développement des compétences individuelles.⁶

⁶ <https://www.praxisframework.org/fr/maturity>. Consulté le 14 avril 2020

2.5.4 Quatrième proposition : P4 Niveau N-1 jusqu'à niveau N

La quatrième proposition se résume de la manière suivante

P4 Niveau N-1 jusqu'à niveau N.

Le passage de niveau de maturité de N-1 au niveau N, permet d'avoir une connaissance de la relation entre la maturité et compétences et capacités organisationnelles, et la performance, et comment elles interagissent entre elles cela nous permet d'identifier ce processus de passage de niveau de maturité à travers l'échelle de 0 à 5. Mais aussi comment ces trois variables se comportent lors de la phase de transition d'un niveau donné. Cela accordera à l'organisation d'avoir une avance sur la conception de ses futurs projets et comment réaliser une progression de sa gestion des projets, toujours en mettant en évidence un plan efficace pour atteindre l'objectif désiré.

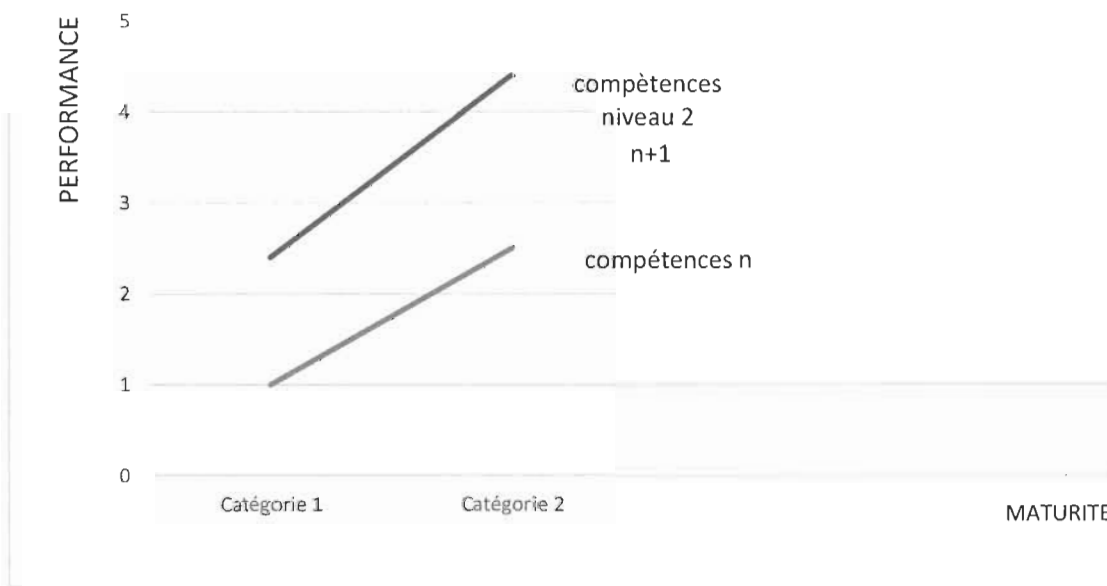


Figure 11 : Graphique de relations entre maturité performance et compétences

Justification de la quatrième proposition

Comprendre et analyser les facteurs qui influent sur la maturité, les compétences et la performance

Pendant la phase de transformation, l'expansion des compétences et capacités organisationnelles est très importante et critique pour l'organisation et peut changer, modifier ou développer le niveau de maturité. Ce changement nous permet de voir

comment sont exposés les changements de niveaux, donc l'identification des lacunes de compétences nous aidera à comprendre l'utilité des compétences et les étapes nécessaires pour les rendre utiles. En raison de cette différence, nous pouvons juger l'existence de la phase de transition, et à travers cette transition, nous pouvons atteindre des changements de maturité ou de niveau plus élevés. Comme indiqué ci-dessous :

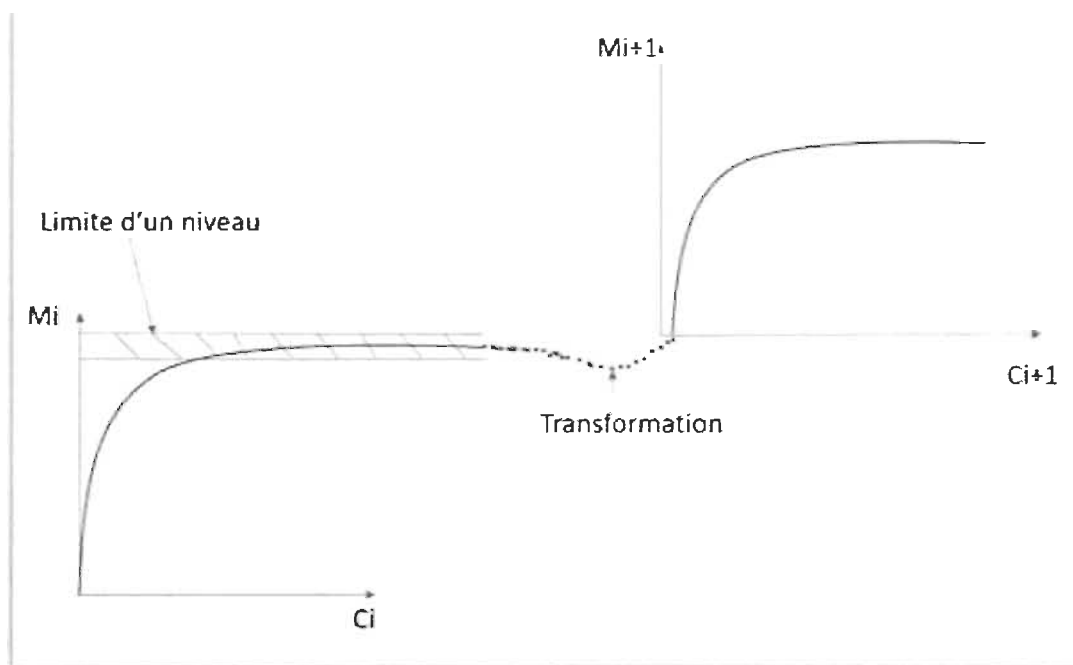


Figure 12 : Phase de transition de la maturité des capacités

La figure 10 montre la schématisation du passage du niveau de maturité comme présentation suggérée. On peut remarquer que les courbes sont formées par l'interaction des deux variables maturité et compétences et capacités. Pour expliquer le passage de niveau de maturité la courbe forme un modèle asymptotique qui explique que les compétences et capacités et la maturité ont une relation conjointe, au départ si remarque la figure 10 les deux variables commencent aux mêmes points ce qui est traduit par le fait que la maturité et les compétences et capacités sont presque inexistantes. L'organisation commence à développer ces derniers en introduisant une série de bonne pratique afin d'accéder à une maîtrise de niveau de maturité (limite de niveau), arrivé à ce stade la progression des deux variables est parallèlement acheminée, ce qui veut dire au moment où on améliore les capacités et compétences présentes que la maturité augmente. On peut aussi expliquer la transformation lorsque

les capacités et compétences arrivent à maturation le niveau de maturité N atteint sa limite pour enfin passer au niveau supérieur. Cela conduit à une transition vers la maturité, que nous appelons ici $n + 1$.

En se référant aux définitions des modèles de maturité et en travaillant particulièrement sur le modèle de maturité suggérée par (Venkatraman, 1994) ;(Booto Ekionea, 2008) ;(Turmel, 2014) dans la figure 11, nous proposons un modèle de maturité des compétences organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances qu'une organisation peut atteindre(Beauséjour, 2012). Ce modèle recommande cinq niveaux de maturité(Gilles St-Amant & Renard, 2011b) rendus possibles par la gestion des connaissances. Ce modèle est basé sur deux hypothèses inspirées de (Venkatraman, 1994) :

1 - plus le niveau de maturité des compétences organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances dans l'organisation est faible, plus les bénéfices escomptés sont faibles(Booto Ekionea, 2008).

2 - plus le niveau est faible Plus les compétences organisationnelles liées à la gestion des connaissances de l'organisation sont élevées, avantages escomptés plus élevés(Booto Ekionea, 2008).

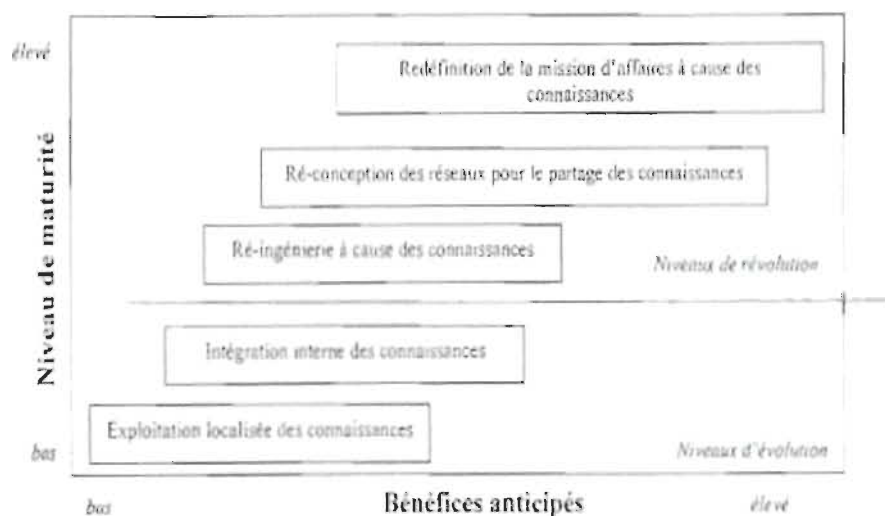


Figure 13 : Niveaux de maturité des organisations (inspiré par (Venkatraman, 1994)<https://archipel.uqam.ca/1642/1/D1733>. Consulté le 08 juin 2020

La maturité des capacités organisationnelles de la gestion des connaissances organisationnelles est présentée ainsi :

1-niveau évolutif (niveau 1 : opérations localisées, niveau 2 : intégration interne) ; niveau

2-niveau révolutionnaire (niveau 3) : Refonte (Niveau 4 : Conception réseau et Niveau 5 : Redéfinition des tâches métiers).

De plus, le tableau 4 répertorie les cycles d'apprentissage organisationnels que l'organisation a atteints ou mettra en œuvre.

Tableau 5 : les déterminants des attentes de la performance à atteindre par la capacité organisationnelle, d'après Winter (2000). http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/stamant_21_10_03.pdf. Consulté le 14 avril 2020

Les approches de performance	Le succès réalisé par les compétences organisationnelles
La recherche	Propositions collectées par d'autres organisations ayant les mêmes capacités organisationnelles
Les programmes et les finalités	L'état de réalisation clé atteint, notamment en termes d'objectifs stratégiques
Les compétences rapportées	Les compétences d'enseignement passées de l'entreprise, en particulier si l'expérience reflète ce qui a été montré et communiqué auparavant
Les connaissances variées	Analyse fondamentale de l'expérience d'autres organisations, en particulier si la capacité de développement cherche à se comparer avec l'expérience d'autres organisations
Les estimations de la formation	Les taux et les recettes
Les buts étendus	Les finalités qui présentent les ambitions de l'organisation en termes de cible à toucher

Winter (2000) a identifié différentes caractéristiques de niveau de performance que les organisations peinent à atteindre, seulement en maîtrisant bien les capacités organisationnelles (Booto Ekionea, 2008). En premier, on suppose qu'on peut au moins réaliser un niveau restreint en succès. Cela veut dire que l'organisation souhaite atteindre une performance, mais malheureusement, elle ne peut pas espérer à un objectif valorisé ou tout simplement elle ne va pas atteindre son objectif ultime. Deuxièmement, les entreprises sont en constante remise à niveau et d'amélioration essayent de développer aux meilleurs ses capacités et compétences

organisationnelles, en adoptant des outils modernes connus. On peut citer, les références de travaux eu lors de ses anciennes expériences quelle peut utiliser comme une solution a des problématiques quelle peuvent rencontrés. Troisièmement, il est impératif pour que l'organisation soit performante, d'entreprendre une planification ardue, est contrôlé, tout en restant cohérent avec ses principes et objectifs du départ. Le but ultime des entreprises est de bonifier ses capacités organisationnelles, pour atteindre le succès tant attendu de la direction. Quatrièmement, il est a signalé que toute expérience entreprise par le passé a aura un avantage considérable pour toute organisation qui veulent accéder à un résultat plus rapide et efficace. La documentation archivée et expérience apprise des erreurs dans le passé sont les atouts de toute organisation productive. Cinquièmement, apprendre et copier avec règlement ne fait aucun mal à une entreprise qui veut exceller dans une pratique ou service, bien même un produit afin d'atteindre un objectif mesurable. Sixièmes, toutes ressources sont importantes à générer du succès, cela va dans une démarche d'enseignant de capacités et compétences organisationnelles, cela a une condition, un résultat a valeur rime avec intégrations de ressources. Les estimations sont inconnues du désire d'atteindre la performance. Les couts d'enseignement, comme l'investigation, l'examen, l'invention, le test ou le budget du mécanisme de changements, cela dépend du modèle de maturité. Des frais de retards sont administrés aux progrès des capacités organisationnelles. Septièmement, les objectifs stratégiques initialement formulés sont à long terme. Sinon, élever les attentes peut être un vrai succès. Après avoir obtenu les capacités organisationnelles en fonction de la maturité attendue et avoir officiellement terminé son apprentissage évident, l'organisation changera d'inscription : passer en mode ordinaire(Horton, 2004) (Fall, 2008b; Rauffet, Bernard, & Da Cunha, 2009) ;(Renard & St-Amant, 2003) ;(Turmel, 2014) ; (Gilles St-Amant et al., 2008) ; (Gilles St-Amant & Renard, 2011b)

Le cycle de gestion d'amélioration des capacités et compétences organisationnelles est continu, et répétable. L'organisation peut être en position d'infériorité et en une guerre de concurrence avec d'autres organisations. Dans ce cas elle va prioriser et songer à une solution performante de ces capacités organisationnelles (réorganiser son groupe de travail, ou réinventé des solutions plus modernes, utiliser les nouvelles

technologies à l'air du temps, créée de nouvelles perspectives de développement de personnelles, avec une stratégie performante...⁷

À l'issue de ce qui a été présenté, les lecteurs comprendront l'importance d'augmenter les capacités et les compétences organisationnelles nécessaires et d'atteindre un niveau de maturité donné (Forgues, 2017).

3 Approche méthodologique

Dans ce chapitre, nous présentons là l'approche méthodologique liée au sujet de l'étude retenue en vue de vérifier nos propositions.

L'approche suivie est explicitée plus bas, mais présentée de manière synthétique dans en s'appuyant sur le "researchonion" (Espeland, Sauder, & Espeland, 2016).

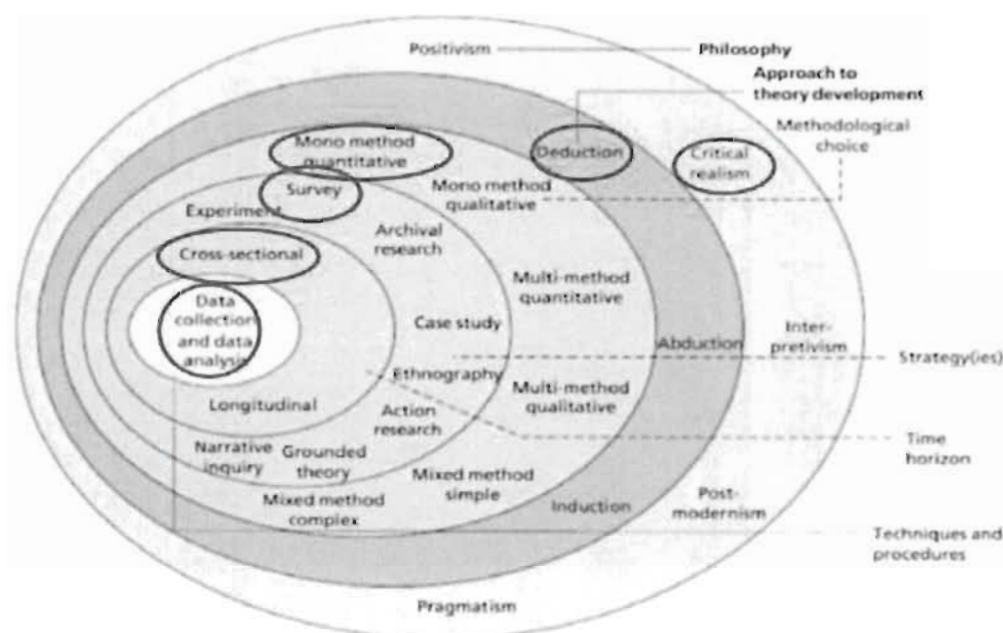


Figure 14 :Researchonion, (Espeland et al., 2016).https://www.researchgate.net/publication/333388233_Towards_an_explicit_research_methodology_Adapting_research_onion_mFigure .Consulté le 28 octobre 2020

3.1 Philosophie de la recherche : Réalisme critique

Le réalisme critique que (Ghosh & Ghosh, 1970) ont mis en avant à partir des années 1970 (Cormier, 2019) est une critique du positivisme et du postmodernisme (pensant que le positivisme et les opinions sont égaux). Tout d'abord, sa méthode est une

⁷ http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/stamant_21_10_03.pdf. Consulté le 14 avril 2020

question sur le plan ontologique : il se demande quelle est la nature de l'objet de recherche du scientifique, et le but est de proposer une méthode d'analyse appropriée.

Le chercheur observe le champ de l'expérience, mais lui et lui ne connaissent pas forcément le champ actuel et réel, et ils ne proviennent pas uniquement de l'observation. La différence entre les réalistes critiques et les positivistes est que, bien que le second cherche à expliquer les lois universelles des phénomènes, le premier reconnaît que toutes les observations sont fausses et peuvent être fausses. Par conséquent, les théories ne sont pas statiques, elles peuvent être modifiées ("Positivisme et post positivisme", S.D.) 8.

Le réalisme critique soutient principalement une théorie de la perception et de la connaissance basée sur la possibilité que la relation entre le sujet et l'objet soit oblique et en partie mentale. Les objets de connaissance (choses matérielles) ne sont pas directement saisis par la conscience, mais indirectement saisis à travers les expressions qui constituent le contenu de la connaissance. Ces représentations sont intuitivement considérées comme liées à leurs objets.

À partir de ce principe nous trouvons que cette philosophie de recherche est en accord avec notre étude, car sa montre que nos travaux sont menés de manière à définir les connaissances sur la maturité à travers des phénomènes et des informations réelles liées au cadre conceptuel. Pour cela, nous cherchons spécifiquement à déterminer les facteurs qui influencent un niveau de maturité donné. Les points clés (tels que les compétences organisationnelles et les capacités) justifient la transition vers un niveau de maturité plus élevé et accroître un bon niveau de performance.

3.2 Approche suivie : déduction

On a pu dégager des propositions issues de la littérature, pour en déduire des pratiques adoptées. De cette manière, nous confirmons ou non les propositions proposées afin de fournir une explication du changement de niveau de maturité. Voir figure 14.

3 Towards an explicit research methodology: Adapting research onion model for futures studies - Scientific Figure on ResearchGate. Available from: https://www.researchgate.net/figure/Research-onion-for-futures-studies-Source-author-following-Saunders-et-al-2016_fig2_333388233 [accessed 28 Oct, 2020]

Le processus de réflexion de la déduction passe de la théorie à la question de recherche, à la collecte de données, aux résultats, au rejet ou à la confirmation de la question de recherche (Fauvy, 2009, p. 158).

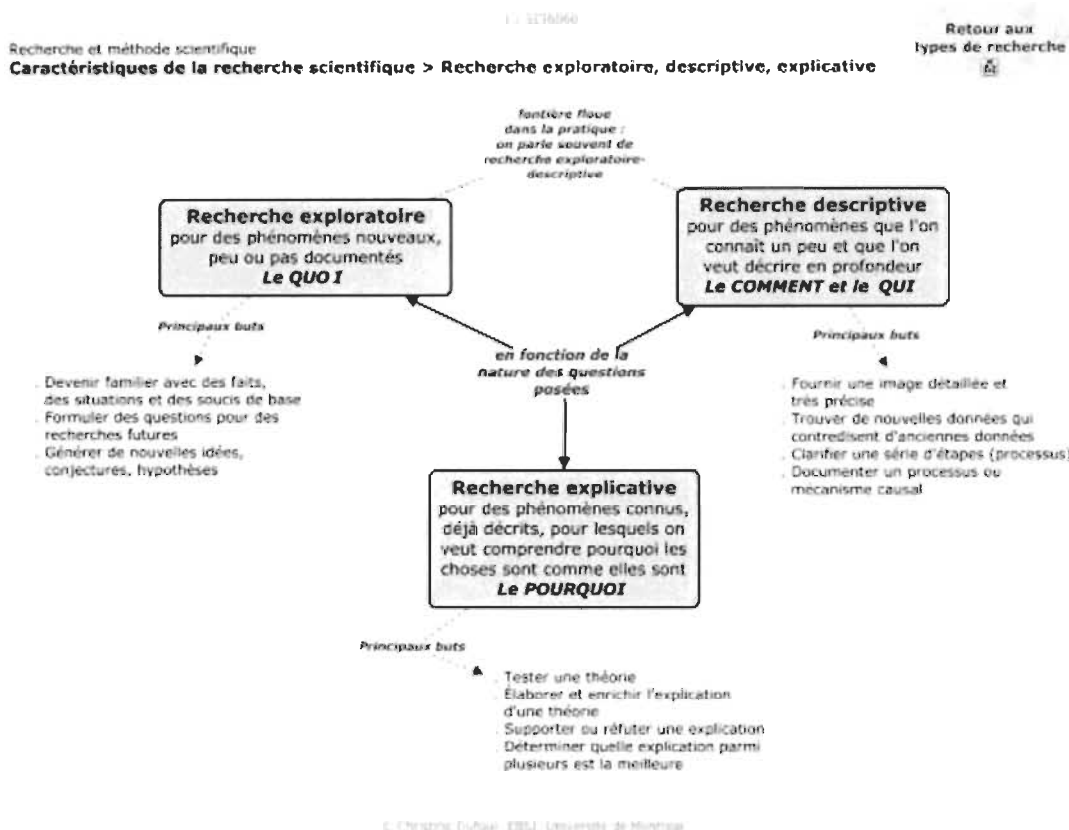


Figure 15 : Caractéristique de la recherche scientifique
https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1HZKGLHZ9-BTFDSD-82X/blt6060_c1_recherche_scientifique.cmap. Consulté 7 juillet 2020

Pour notre sujet de recherche, nous commençons par une connaissance générale de la maturité organisationnelle, puis nous définissons les caractéristiques des niveaux de maturité organisationnelle. En plus de cela, nous pouvons également acquérir la maturité des connaissances et des compétences à travers la littérature qui explique les attributs à différents niveaux la nature de la relation entre la maturité des capacités organisationnelles et la performance peut finalement être utilisée pour déduire le comportement de ces variables dans la phase de transition. Tout cela nous a amenés à faire quelques suggestions pour comprendre cette relation et les raisons d'une maturité croissante à un niveau supérieur.

3.3 Méthode de recherche

Afin de comprendre l'évolution du niveau de maturité vers un niveau de maturité supérieur, nous avons suivi la rédaction d'un guide d'entretien destiné à des gestionnaires de projet, de sorte qu'il puisse nous répondre à notre interrogation portant sur la phase de transition pour cela nous avons choisi la méthode quantitative afin de démontrer des faits portant sur la phase de transition et la relation qui existe entre les variables existantes en les quantifiant (G St-Amant & Renard, 2004).

La mono-méthode quantitative basée sur le traitement des données collectées par entretiens ; à l'aide d'un guide d'entretien nous semble la plus appropriée pour atteindre l'objectif de notre recherche. L'utilisation de du guide d'entretien peut collecter plus d'informations sur des échantillons en un laps de temps plus court. Notre guide d'entretien est divisé en quatre parties principales.

Par conséquent, afin d'obtenir des réponses à notre enquête, des questions ouvertes qui seront analysées de manière qualitative sont jointes à la question (Q2) pour avoir plus de détails sur le sujet de notre recherche.

3.4 Stratégie de recherche

3.4.1 Guide d'entretien

En ce qui nous concerne, il semble y avoir très peu de questions « ouvertes » qui indiquent que notre stratégie de recherche est formulée par des lignes directrices pour les entretiens guidés.

Le sujet du guide d'entretien se centre sur facteurs qui influencent le passage de niveau de maturité (Kharrat, 2016). Il se compose de questions, qui suivent les grands thèmes de notre recherche. Nous avons interrogé des dirigeants en gestion de projet de différentes entreprises ayant une bonne connaissance de la maturité. Dans la mesure où nous utilisons peu de questions ouvertes. Toutefois les données obtenues permettent un traitement des variables du travail, mais n'ont pas de valeurs statistiques par leur nombre, les résultats obtenus ouvrent la voie à des études complémentaires plus quantitatives.

3.4.2 L'entretien semi-directif

Ce type d'entretien est très similaire à une enquête par questionnaire (recherche quantitative), mais il est transmis verbalement plutôt que par écrit. La population visée concerne les gestionnaires en gestion de projet, le cadre d'échantillonnage, que nous spécifierons plus en détail par la suite, se limite à quelques grandes entreprises ici au Québec. Le guide d'entretien a pour objectif de nous guider lors de nos entrevues (Kane, 2012). Il est construit autour du thème de la maturité organisationnelle lié aux propositions de recherche.

L'entretien semi-directif couvre un certain nombre de sujets, qui sont identifiés dans le guide d'entretien préparé par l'enquêteur. L'enquêteur recherche des informations précises et pose des questions selon des procédures préplanifiées, en essayant de promouvoir l'expression personnelle et en essayant d'éviter que la personne interrogée ne soit déroutée par la question (2).

Les questions sont formulées à partir des questions de recherches relatives à chacun des objectifs, concernant le guide d'entretien nous allons faire apparaître quelle partie a permis d'adresser les propositions.

Comme le montre le tableau ci-dessous qui met en évidence la relation entre les objectifs, les questions de recherche, les propositions et enfin les parties auxquelles le guide d'entretien s'accorde :

Tableau 6 : la liaison des parties du guide d'entretien aux objectifs, questions de recherche et propositions.

Parties du guide d'entretien	Objectifs d'identification	Questions de recherche	Propositions
Première partie : la relation entre la maturité et la performance	O1 : Comprendre et analyser la relation entre les niveaux de maturité et performance	QR1 : y'a-t-il une relation entre les niveaux de maturité et la performance ?	P1 : le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance
Deuxième partie : l'impact de la relation entre la maturité et les compétences et capacités organisationnelles.	O2 : Comprendre et analyser le développement des capacités et compétence organisationnelles dans un niveau de maturité donné	QR2 : Comment la maturité peut-elle influencer le développement des capacités et compétences dans un niveau de maturité donné ?	P2 : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles
Troisième partie : la relations entre la maturité et compétences et capacités organisationnelle ainsi que la performance.	O3 : Analyser et comprendre le changement de niveau de maturité et les facteurs qui influencent sur la maturité, les compétences et la performance	QR3 : En quoi consiste la relation entre les différentes approches de maturité, compétences organisationnelles et la performance ?	P3 : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle.
Quatrième partie Impact de changement de niveaux sur l'évolution de la maturité et compétences et capacités organisationnelle ainsi que la performance.	O4 : Définir les phases de changement de niveau	QR4 : A quoi ressemble la phase de transition à un niveau de maturité donné ?	P4 : le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles.

Le Guide d'entretien semi-directif

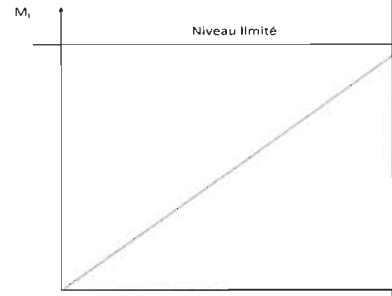
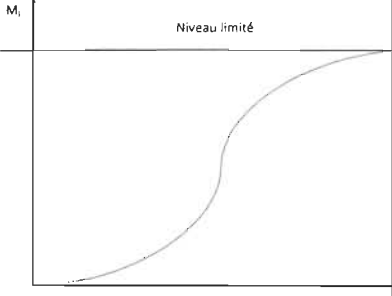
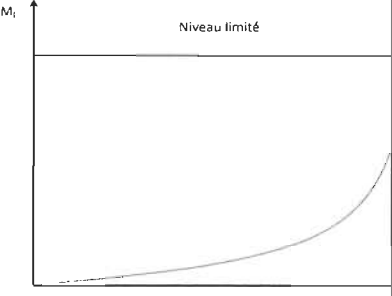
Proposition 1 : le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance

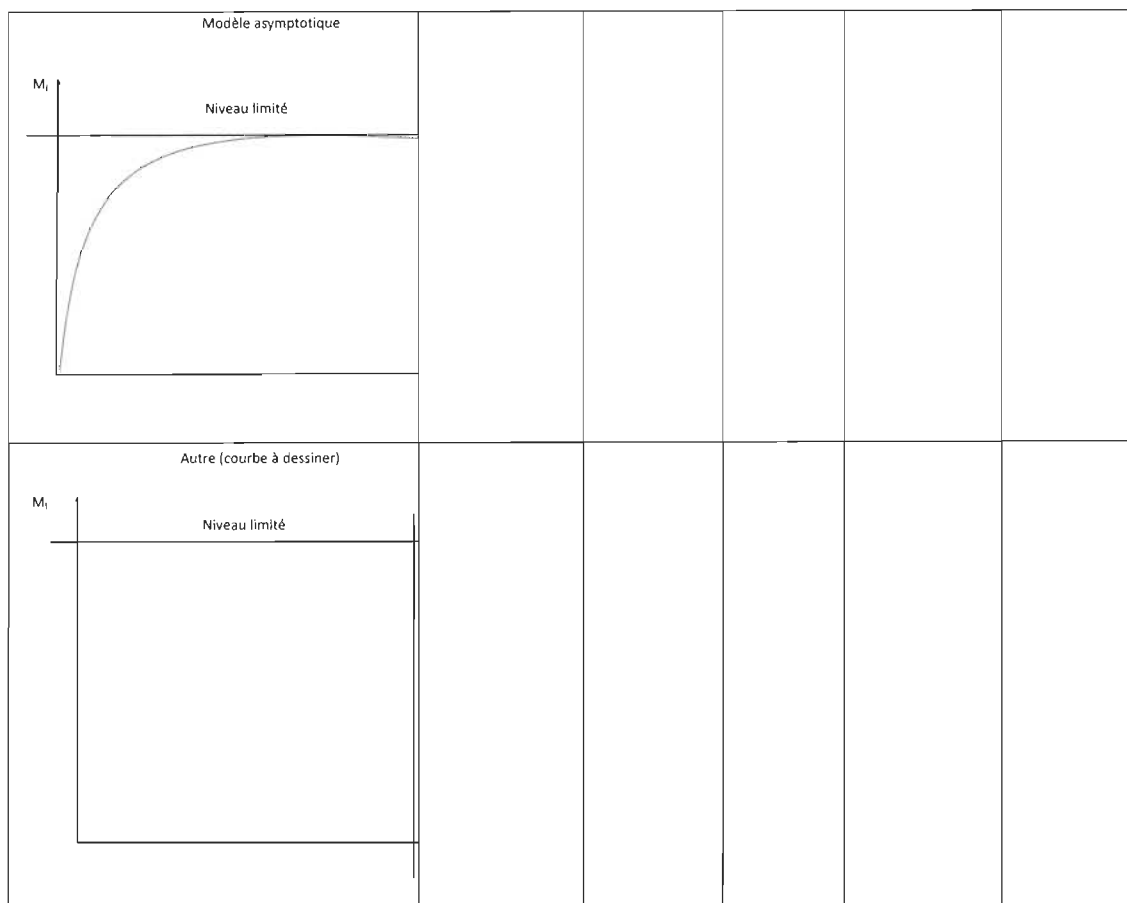
Q1. Selon vous, un niveau de maturité plus élevé conduit à un niveau de performance accru ?

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Proposition 2 : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles

Q2.1 dans un niveau de maturité donné, le développement des capacités et compétences organisationnelles permet de passer du seuil minimal au seuil maximal suivant la progression suivante :

Graphe associé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
<p>Modèle linéaire</p>  <p>The graph shows a coordinate system with a vertical axis labeled M_i. A horizontal line is drawn at a certain level, labeled 'Niveau limité'. A diagonal line starts from the origin (0,0) and extends upwards to the right, crossing the 'Niveau limité' line.</p>					
<p>Modèle en S</p>  <p>The graph shows a coordinate system with a vertical axis labeled M_i. A horizontal line is drawn at a certain level, labeled 'Niveau limité'. An S-shaped curve starts from the origin (0,0), increases slowly at first, then more rapidly in the middle, and finally levels off as it approaches the 'Niveau limité' line.</p>					
<p>Modèle exponentiel</p>  <p>The graph shows a coordinate system with a vertical axis labeled M_i. A horizontal line is drawn at a certain level, labeled 'Niveau limité'. An exponential curve starts from the origin (0,0) and increases slowly at first, then more rapidly as it moves to the right, approaching the 'Niveau limité' line.</p>					



Q2.2 : Pour un niveau de maturité donné, est-ce que la maturité influence négativement/positivement la trajectoire d'évolution des capacités et compétences organisationnelles ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Influence positivement					
Influence Négativement					

Proposition 3 : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle.

Q3 : selon vous, les capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité influencent positivement /négativement la performance ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Influence positivement					
Influence négativement					

Proposition 4 : le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles.

Q4 : Au cours de la transformation du niveau de maturité, on peut constater une baisse de performance temporaire êtes-vous :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Questions ouvertes : (la partie où les graphiques sont exposés)

Plus précisément : conservons-nous les compétences et capacités déjà utilisées pour ce passage à niveau ou abandonnons-nous ces compétences et capacités et les remplaçons-nous par de nouvelles compétences et capacités ?

À quel moment de la transition du niveau (n) au niveau (n + 1) utilisons-nous les compétences et les capacités organisationnelles ? Utilisons-nous les compétences et capacités du niveau (n) pour faire la transition vers le niveau (n + 1) ? Ou utilisons-nous les compétences et les capacités du niveau (n + 1) ?

Lorsque nous arrivons à la courbe après une transformation de niveau, quand abandonnons-nous les anciennes compétences et capacités et confirmons qu'elles ne sont plus prises en compte ?

3.5 Horizon de temps

Les études transversales nous fournissent le point de vue des répondants sur les changements de maturité à un temps donné, ce qui nous permet de comparer différentes variables en même temps à un stade transitoire pour un niveau de maturité donné. Bien entendu, aucune information précise sur la causalité ne peut être fournie ; car ce type de recherche fournit un instantané d'un seul moment dans le temps. Sans prendre en compte les circonstances avant et après l'évènement.

Les études transversales se caractérisent par des investigations de courte durée. Elles donnent une image « instantanée », à un moment donné, d'une situation ou d'un phénomène ; notre étude se caractérise par le passage du niveau de maturité de N-1 à N. À un moment donné qui est la phase de transition.

3.6 Techniques et procédures

La présente recherche analyse les facteurs qui influencent un niveau de maturité organisationnelle.(Loup, 2016). La population visée concerne les dirigeants, décideurs utilisant les méthodes modernes de la gestion de projet dans plusieurs secteurs d'affaires. Nous avons sélectionné nos entreprises lors d'une approche au salon international de la gestion de projet dans différents domaines d'activité et leur compétence à cerner notre sujet de recherche. Ces informations ont été obtenues à partir d'une recherche sur leur site web. Ensuite, nous avons demandé rendez-vous auprès de chaque dirigeant, un courriel était adressé à eux, en évoquant notre intérêt et nos objectifs lors de la rencontre. Finalement, après un long processus d'appel et de tentatives de prise de rendez-vous, nous avons obtenu nos quatre rendez-vous d'entrevues. Nous avons ensuite envoyé par courriel une copie du document et les guides d'entrevues à nos participants pour qu'ils puissent les consulter. Nous avons donc procédé à 04 entrevues d'une durée variant entre 30 minutes et 50 minutes. Ces entrevues se sont déroulées par le chemin d'une application appelée zoom.

Pour notre guide d'entretien, les réponses sont ordonnées selon le degré de jugement des répondants. Nous avons utilisé par la suite l'outil Excel pour traiter les données recueillies. Toute fois les données obtenues permettent un traitement des variables, mais n'ont pas de valeurs statistiques par leur nombre, les résultats obtenus ouvrent la voie à des études complémentaires plus quantitatives.

4 Analyse des résultats

Ce chapitre présente l'analyse et l'interprétation des résultats. Il vise également à valider les propositions formulées dans le cadre de recherche. Grâce aux entretiens, nous sommes en mesure d'apporter les réponses aux questions auxquelles nous étions confrontés. Les quatre gestionnaires rapprochés par nos soins ont accepté de répondre à notre guide d'entretien. Ils ont spontanément partagé, avec nous, leurs connaissances afférentes au domaine de la maturité organisationnelle. Lorsque était nécessaire de plus amples précisions leur étaient demandées. Il est à noter que le peu de nombre des gestionnaires qui ont daigné nous accorder un entretien est dû au fait que de nombreux chefs de projet n'étaient pas très familiers avec le terme de maturité organisationnelle. Ce qui suit représente les propos et réponses tenus par les gestionnaires de projet qui touche à l'entrevue.

4.1 Analyse des résultats

Afin de comprendre le résultat, on a combiné les réponses « tout à fait d'accord » et « d'accord », et combiné également « pas du tout d'accord » et « pas d'accord » ensemble. Une réponse « neutre » signifie que le gestionnaire peut être d'accord ou pas d'accord.

4.1.1 Analyse de la première proposition

P1 : Le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance

La première question vise à identifier l'influence de la maturité sur la performance. On constate d'après les résultats que la majorité des répondants sont du même avis, comme le montre le tableau suivant

Tableau 7 Résultats de l'influence de la maturité sur la performance

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
0	0	1	1	2

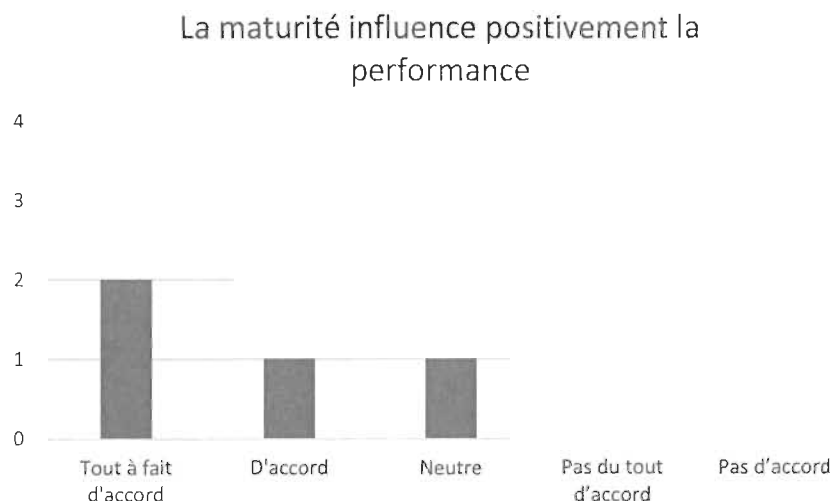


Figure 16 : réponses des gestionnaires, la maturité influence positivement la performance

En analysant les réponses enregistrées sur le tableau et le graphique ci-dessous, les résultats montrent les réponses des gestionnaires, trois sur quatre des répondants étaient « tout à fait d'accord à d'accord » pour affirmer qu'un niveau de maturité plus élevé conduit à un niveau de performance accru. Ces répondants confirment par ailleurs qu'il existe une relation entre la maturité et la performance, « meilleure est la maturité meilleure est la performance ». Cela dit le quatrième gestionnaire avait un avis neutre. Même s'il est d'accord, qu'un niveau de maturité plus élevé conduit à un niveau de performance accru. Il ajoute cependant qu'il existe des exceptions à cela, et dit qu'on peut avoir un niveau de maturité élevé et ne pas atteindre une bonne performance. Il remarque aussi que l'organisation peut atteindre l'objectif du départ, mais elle n'aura pas atteint le niveau de performance voulu.

D'après la synthèse des résultats et l'analyse de la proposition 1 apparaissent comme étant plausible, un niveau de maturité élevé peut mener à un niveau de performance accru.

Il existe une relation entre la maturité et la performance et que cette relation peut mener à un résultat de performance et maturité élevée. Cependant l'organisation va opter pour une stratégie des moyens et des ressources afin d'atteindre le niveau souhaité tout en réalise ses objectifs, en utilisant bien sûr l'apprentissage et l'expérience acquis lors des projets achevés.

4.1.2 Analyse de la deuxième proposition

P2 : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles

Pour la Question 2, le but est de pouvoir identifier à travers des modèles graphiques proposés, lequel d'entre eux peut illustrer la réalité du passage de niveau de maturité et définir si la maturité influence négativement ou positivement la trajectoire d'évolution des capacités et compétences organisationnelles.

4.1.2.1 Analyse question deux section A

Dans un niveau de maturité donné, le développement des capacités et compétences organisationnelles permet de passer du seuil minimal au seuil maximal suivant la progression suivante

Les réponses des gestionnaires sont indiquées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 Modèle graphique de la trajectoire de la courbe de transition

Modèle graphique	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Le modèle exponentiel	4	0	0	0	0
Le modèle en S	0	3	1	0	0
Le modèle linéaire	0	2	1	1	0
Le modèle asymptotique	0	0	1	1	2
Autres	0	0	0	0	4

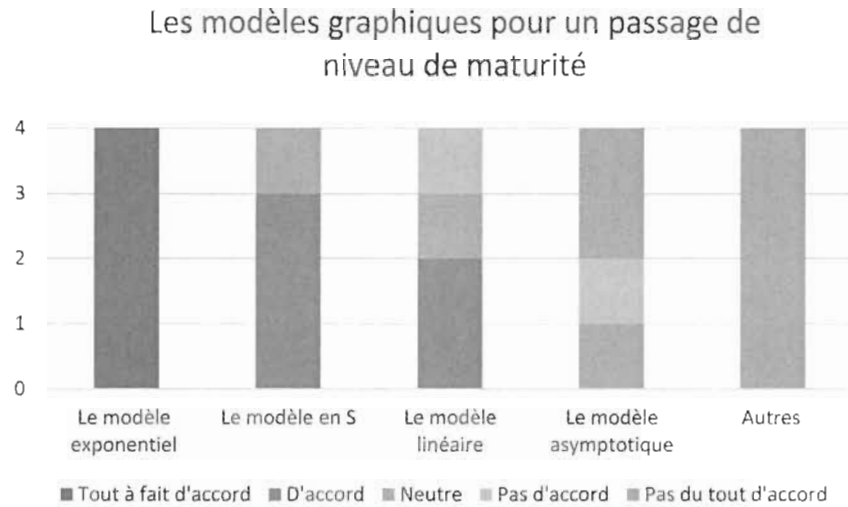
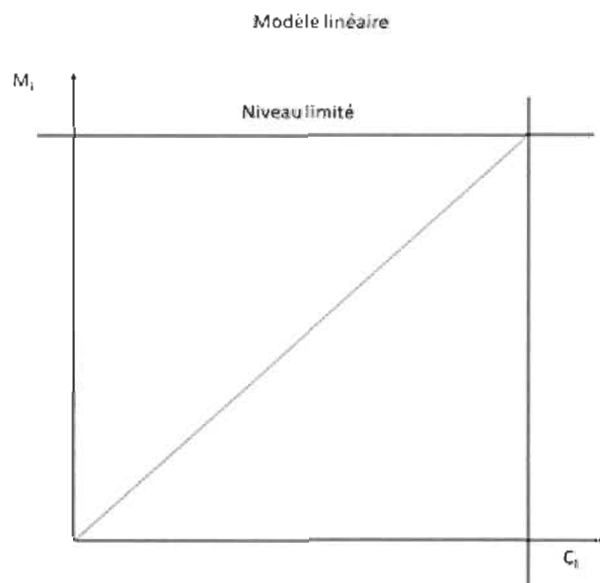


Figure 17 : le modèle graphique associé au passage de niveau de maturité

Afin d'expliquer les résultats de la figure 17. Nous présentons les réponses transcrites des gestionnaires pour leurs choix du modèle graphique selon eux lequel peut interpréter le mieux la réalité du passage de niveau de maturité. Ainsi les modèles sont les suivants :

4.1.2.1.1 Modèle linéaire

Les résultats des répondants pour le modèle linéaire sont présentés dans le tableau en haut et la figure 17.



Les réponses se sont avérées ainsi :

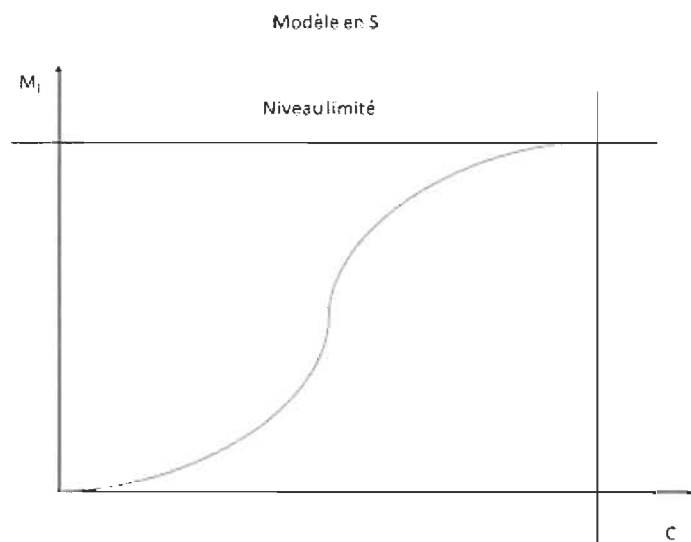
Deux des gestionnaires ont répondu « d'accord », selon leurs propres mots c'est l'idéal, mais malheureusement ça ne se passe pas de la sorte. L'Idéal, selon eux c'est d'arriver à maîtriser totalement et développer plus efficacement les compétences organisationnelles afin de permettre de passer du seuil minimal au seuil maximal dans un niveau de maturité donnée.

Un autre gestionnaire a répondu « pas d'accord », en argumentant que les choses ne se déroulent pas de la pratique courante et il est pratiquement impossible d'avoir des résultats aussi parfaits. À travers mon expérience je n'ai pas rencontré un modèle linéaire, compte tenu de la complexité des projets, car on rencontre souvent de changement dans la réalisation du projet.

Le dernier gestionnaire n'était pas très alaise avec les modèles graphiques et il a préféré de répondre « neutre ». Selon lui, si on peut réaliser de bons résultats sur tous les aspects de la réalisation du projet, une organisation doit avoir une stratégie en amélioration continue on se focalisant sur l'aspect compétences pour avoir une bonne maturité accrue.

4.1.2.1.2 Modèle en S

On se réfère toujours à la figure 17 et au tableau du haut. On peut observer les résultats des répondants pour le modèle proposé.



Trois des gestionnaires ont répondu d'accord. Selon leurs arguments, ils constatent que le modèle se rapproche dans pas mal de cas de la réalité. Leurs expériences leur

ont permis de rencontrer plusieurs projets avec une courbe semblable décrite si dessus. Ils notent qu'ils n'ont pas une idée précise du projet au départ, cependant, quand ils se réfèrent au graphe ils découvrent que leurs capacités et compétences organisationnelles et la maturité sont au même niveau et presque identiques. Aussi comptent-ils sur leur expérience en tant que gestionnaires par rapport aux projets traités et leur savoir-faire pour atteindre une transition semblable à ce modèle S.

Toujours, selon leurs remarques et au vu du graphe ils constatent que la courbe a changé de trajectoire en cours de route, ceci est dû aux changements liés à la nature du projet (cout, budget, délais...).

Pour parvenir à redresser cette courbe, cela exige beaucoup d'efforts, en particulier la collecte d'informations concernant le projet x et pouvoir se fixer des objectifs en adoptant continuellement des changements et apporter au fur et à mesure des améliorations pour développer les compétences et les capacités organisationnelles(Fall, 2008a).

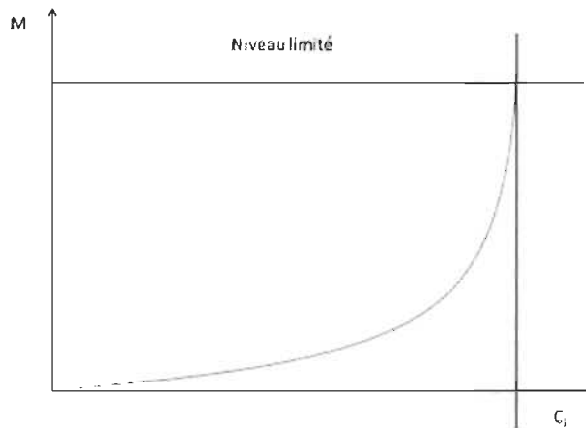
En quelque sorte, opérez une bonne planification de changement. Mais il est à signaler que ce changement ne se fait pas toujours de la même façon. Par exemple, sur la courbe on peut constater que c'est temporaire et cela est tributaire de la nature des projets et des objectifs tracés au départ. Toutefois si on arrive logiquement à maîtriser les risques et améliorer, les compétences et capacités, on arrivera à avoir un degré de maturité et des capacités et compétences organisationnelles élevées.

Quant au gestionnaire qui a répondu « neutre », il ne trouve pas que c'est représentatif.

4.1.2.1.3 Modèle exponentiel

Les réponses pour ce modèle sont affichées sur le tableau en haut et la figure 17

Modèle exponentiel

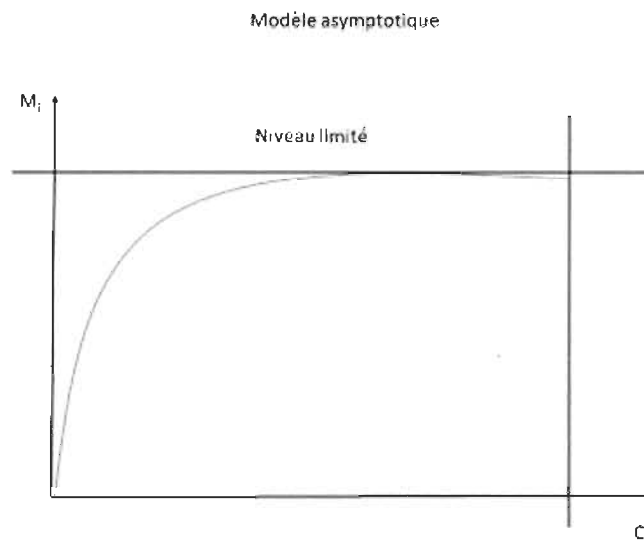


Les gestionnaires de projet ont répondu tous par « tout à fait » « d'accord ». Leurs réponses sont les suivantes :

Les gestionnaires de projets confirment que ce modèle et il est représentatif de la réalité de la transition du niveau de maturité. Afin d'accroître une maturité élevée, on pratique des changements au sein de l'organisation à tous les niveaux et tout le long que dure le projet. Certes on rencontre de nombreuses difficultés. On fait face à des changements qui surgissent dans le temps et qui touchent aussi bien au budget qu'aux ressources. Mais on arrive dans tous les cas de figure à atteindre notre objectif et on contribue tous à la réalisation d'une vision commune, un projet en évolution continue et une maturité souvent accrue.

4.1.2.1.4 Le modèle asymptotique

Les réponses sont affichées sur le tableau du haut et sur la figure 17.



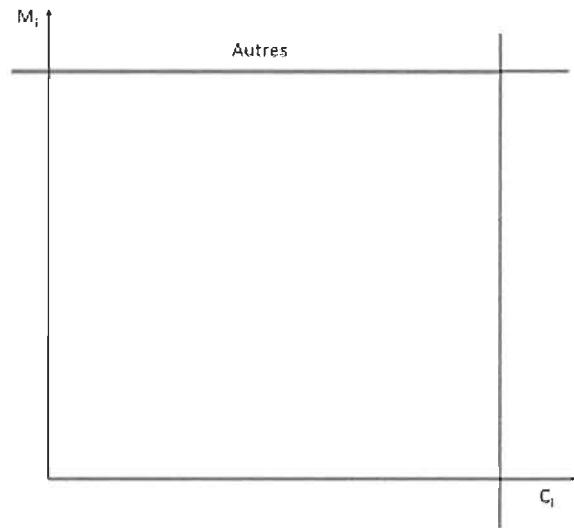
Un gestionnaire a répondu neutre, un autre pas d'accord, et deux autres ont répondu pas du tout d'accord:

Ils ne sont pas d'accord avec ce choix de modèle leurs propos sont les suivants : l'organisation mets en place une stratégie pour tout projet rencontré selon sa nature, cette stratégie concentre sur le développement continu des compétences et capacités organisationnelles, on ne peut pas avoir des compétences constantes, c'est pour cela que ce modèle est automatiquement refusé.

Voilà ce qu'on constate que ce modèle ne se fie pas à la réalité d'exécution des projets de l'organisation.

4.1.2.1.5 Modèle autre

Les réponses sont affichées sur le tableau du haut et sur la figure 17.



On a demandé au gestionnaire de remplir eux-mêmes cette section comment ils voient l'évolution des compétences et capacité organisationnelle et la maturité. Tous ont répondu que le modèle proche à notre réalité du domaine de la gestion de projet est le modèle exponentiel et que, ils n'envisageaient pas un autre graphe que celui-là ; alors ils ont préféré de répondre à pas du tout d'accord pour dire qu'il n'existe pas un autre modèle.

D'après les résultats constatés, pour un niveau de maturité donne, le développement des capacités et compétences organisationnelles permet de passer du seuil minimal au seuil maximal selon la progression exponentielle.

4.1.2.2 Analyse qualitative des réponses pour les questions ouvertes

Des questions ouvertes sont attachées à la sélection des modèles pour en savoir plus sur le phénomène du passage de niveau de maturité. Nous avons posé des questions non résolues et les responsables y ont répondu de cette manière:

4.1.2.2.1 Première question

Plus précisément: conservons-nous les compétences et capacités déjà utilisées pour ce passage à niveau ou abandonnons-nous ces compétences et capacités et remplaçons-nous par de nouvelles compétences et capacités?

Réponse des gestionnaires :

Nous adoptons des compétences améliorées. Cela signifie que nous conservons les mêmes compétences, d'autre part, en termes de capacités, nous allons faire des changements durables dans le temps afin de mieux gérer les risques inhérents au projet sans renoncer aux compétences utilisées.

Nous améliorons les compétences et les capacités existantes. Nous ne remplacerons pas les compétences et les capacités. En revanche, ils sont développés en permanence en fonction de la nature du projet. Si vous n'utilisez pas seulement d'autres méthodes de gestion innovantes pour améliorer et augmenter la maturité, il n'y aura pas de compétences riches.

4.1.2.2.2 Deuxième question

À quel moment de la transition du niveau (n) au niveau (n + 1) utilisons-nous les compétences et les capacités organisationnelles? Utilisons-nous les compétences et capacités du niveau (n) pour faire la transition vers le niveau (n + 1)? Ou utilisons-nous les compétences et les capacités du niveau (n + 1)?

Les réponses des gestionnaires :

L'organisation d'une gestion de changement utilise les compétences déjà acquises, c'est-à-dire on garde les mêmes compétences et capacités organisationnelles qui sont en amélioration continue.

Alors on utilise les compétences et capacités obtenues par le niveau (n) et on utilise de nouvelles compétences et capacités (n+1) pour faire la transition.

Nous utilisons les compétences et les capacités du niveau (n+1) pour faire la transition du niveau (n) au niveau (n+1).

On utilise les compétences et capacités organisationnelles lorsque le niveau (n) atteint un niveau élevé de maturité, et on utilise ses mêmes compétences c'est-à-dire du niveau (n) pour faire la transition.

Selon le raisonnement des gestionnaires et leur rôle au sein de l'organisation, il apparaît que la majorité des organisations préfère garder les compétences et capacités du niveau n tout en améliorant leur développement pour progresser vers le niveau n+1; cependant pour accroître ce niveau supérieur on introduit de nouvelles compétences et capacité organisationnelle afin de renforcer la gestion du projet vers un résultat optimal.

4.1.2.2.3 Troisième question

Lorsque nous arrivons à la courbe après une transformation de niveau, quand abandonnons-nous les anciennes compétences et capacités et confirmons qu'elles ne sont plus prises en compte?

Les réponses des gestionnaires sont les suivantes :

4.1.2.2.4 La réponse du premier gestionnaire

Le premier gestionnaire est le vice-président principal, Infrastructure et Transport sa réponse est ainsi :

En aucun cas il n'y a abandon de compétences, il y a tout simplement un réajustement adapté aux niveaux afin d'obtenir des objectifs stratégiques. Quant aux capacités c'est au fur et à mesure de l'avancement du projet qu'ils vont les abandonner ou du moins les conserver et les améliorer pour tendre vers un bon projet.

4.1.2.2.5 La réponse du deuxième gestionnaire

Directeur à la société québécoise des infrastructures, Direction de l'expertise en gestion de projets, sa réponse est la suivante :

Oui on abandonne les anciennes compétences et capacités en les remplaçant par de nouvelles afin d'atteindre un autre niveau de maturité.

4.1.2.2.6 La réponse du troisième gestionnaire

Directeur, stratégie et performance chez Alithya, sa réponse est formulée ainsi :

Nous abandonnons les anciennes compétences et capacités lorsque le niveau (n) atteint son niveau élevé de maturité.

4.1.2.2.7 La réponse du quatrième gestionnaire

Directrice service-conseil en gestion de projet Desjardins, sa réponse est la suivante :

On n'abandonne pas les anciennes compétences et capacités on introduit des modifications tout en les développant afin d'atteindre l'objectif.

L'avis reste mitigé autour de l'abandon des compétences et capacités d'un niveau à l'autre.

4.1.2.3 Analyse question deux section B

Continuons à analyser les résultats de la deuxième partie de la question 2, exprimés comme suit : pour un niveau de maturité donné, est-ce que la maturité influence négativement/positivement la trajectoire d'évolution des capacités et compétences organisationnelles ?

Les résultats sont les suivants :

Tableau 9 Le niveau de maturité influence la trajectoire d'évolution des compétences. et capacités. Organisationnelles

Niveau d'influence	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Positivement	3	1	0	0	0
Négativement	0	0	1	3	0

Le niveau de maturité influence la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles

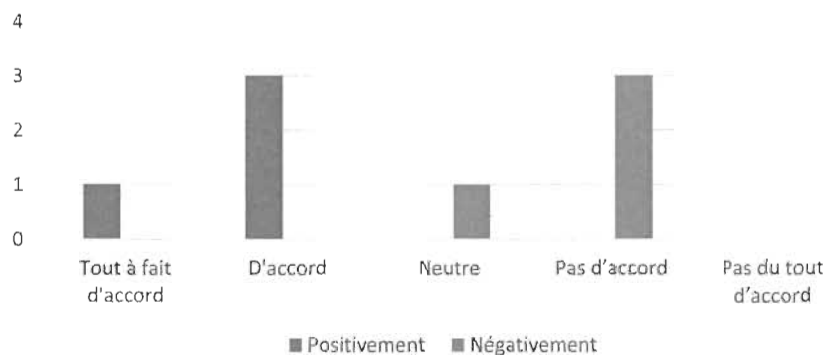


Figure 18 : Le niveau de maturité influence la trajectoire d'évolution des compétences et capacités

Trois des gestionnaires ont répondu « d'accord » et le quatrième a répondu « tout à fait d'accord » néanmoins les quatre s'accordent à dire que pour atteindre un niveau de maturité donnée, il y a nécessité à ce que la maturité influence positivement la trajectoire d'évolution des compétences organisationnelles.

Pour les gestionnaires qui ont répondu « pas d'accord » que pour un niveau de maturité donnée influence négativement la trajectoire de l'évolution des compétences et capacités organisationnelles, ils ne pensent pas que la maturité influence négativement la trajectoire d'évolution des capacités et compétences

organisationnelles. Concernant le gestionnaire dans la réponse est « neutre », il avance l'idée que c'est difficile pour une organisation immature de réussir à faire progresser ces capacités et compétences organisationnelles.

On constate que les résultats démontrent qu'il existe une influence positive de la maturité sur la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles.

4.1.3 Analyse de la troisième proposition

P3 : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle.

Consiste à savoir si pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de compétence organisationnelle. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau 10 Résultats des compétences et capacités organisationnelle influence la performance

Niveau d'influence	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Positivement	2	2	0	0	0
Négativement	0	0	0	4	0

Les compétences et capacités organisationnelles influence la performance

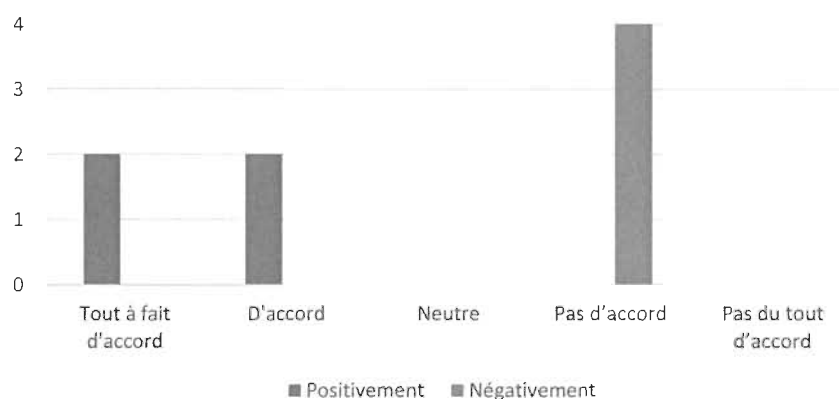


Figure 19 : Les compétences et capacités organisationnelles influence la performance

Selon les résultats du tableau et la figure 19, les quatre gestionnaires ont répondu par « d'accord » et « tout à fait d'accord » que les capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité influence positivement la performance.

On spécifie qu'en améliorant les capacités et les compétences organisationnelles automatiquement on essaye d'améliorer davantage la performance.

Dans le cas d'influence négative, les gestionnaires ne sont « pas d'accord ». Leur raisonnement est le suivant : si on arrive à maîtriser les compétences et capacités organisationnelles, on atteindra forcément le bon niveau de performance. D'où leur désaccord avec cette affirmation

Selon les réponses des gestionnaires, les compétences ont un impact positif sur la performance. On constate que les compétences ont un effet positif sur la performance.

4.1.4 Analyse de la quatrième proposition

P4 : Le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles.

Se concentre sur la baisse temporaire de la performance pendant la transition de maturité. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant et la figure 20 :

Tableau 11 trajectoire de performance lors de la transition du niveau de maturité

Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
0	1	3	0	0

Trajectoire de performance lors de la transition du niveau de maturité.

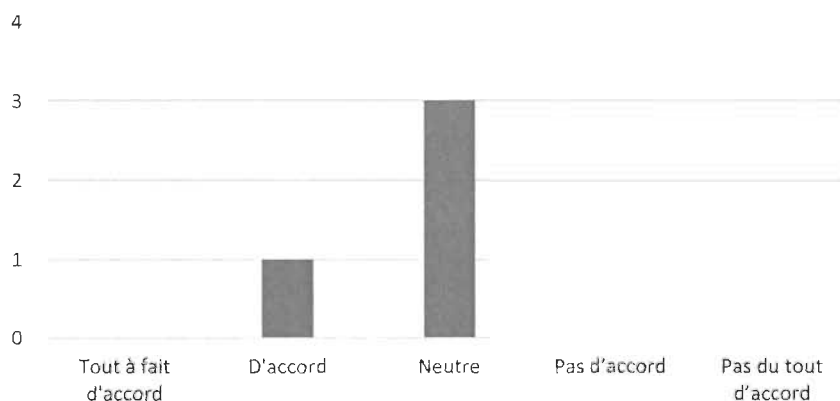


Figure 20 : Trajectoire de performance lors de la transition du niveau de maturité

Pour les gestionnaires qui ont répondu « neutre », ils n'avaient pas d'opinions. Pour le gestionnaire qui a répondu « d'accord », il est tout à fait normal que lorsqu'on atteint un stade où on épuise les compétences et capacités organisationnelles, la performance connaîtra une baisse temporaire.

Nous réalisons que la performance connaît une baisse temporaire et ce dû au fait que les compétences et capacités organisationnelles atteignent leur niveau de maturation.

Dans un processus de passage de niveau de maturité, on constate qu'il existe une relation directe entre les compétences en gestion de projet et la performance organisationnelle.

4.2 Synthèse des résultats

Selon l'exploitation du déroulement des interviews des gestionnaires, il apparaît qu'un seul d'entre eux avait une bonne connaissance de la maturité. Il pouvait répondre avec aisance et ses commentaires étaient le plus souvent articulés. Quant aux autres gestionnaires, ils confondaient la maturité avec la méthode agile.

D'après les résultats obtenus, on remarque

4.2.1 La première proposition

Est plausible : le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance.

L'organisation met en œuvre une stratégie des moyens et de ressources afin d'atteindre le niveau souhaiter tout en réalise ses objectifs, en comptant sur l'apprentissage eu lors des projets achevés et l'expérience des gestionnaires de projet.

4.2.2 La deuxième proposition

Il en va de même pour la deuxième proposition qui est **plausible** : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles, car les résultats démontrent qu'il existe une influence positive de la maturité sur la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles. Cela est schématisé par le modèle exponentiel qui renvoie à la réalité du terrain. Pour un niveau de maturité donnée, le développement des capacités et compétences organisationnelles permet de passer du seuil minimal au seuil maximal selon la progression exponentielle.

Cependant le modèle en s peut aussi relater la réalité des projets complexes. Il faut savoir que le changement de niveau de maturité vers un niveau supérieur dépend de l'amélioration continue des compétences et capacités organisationnelles, tout en restant fidèle au celle déjà existante. Et introduire de nouvelles pratiques pour renforcer la gestion du projet vers un résultat optimal.

4.2.3 La troisième proposition

Est plausible : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle. la démarche de l'organisation tend vers une politique d'amélioration des compétences et capacités organisationnelles de sorte d'arrivé à un niveau de performance accrue.

4.2.4 La quatrième proposition

Est plausible : le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles. Effectivement les compétences du niveau n ne sont pas les mêmes au niveau $n+1$ même si on garde celle du niveau n , car on peut remarquer une baisse de la performance due au fait que les compétences dans niveau de maturité n'arrivent à saturation, et pour rebondir l'organisation doit constamment améliorer et développer les compétences et capacités organisationnelles.

Ci-dessous le tableau récapitulatif des résultats obtenus de l'analyse des propositions :

Tableau 12 : Tableau récapitulatif des interprétations

Propositions	Interprétations faites
P1 : le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance	Proposition plausible : les gestionnaires ont déclaré que le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance. L'organisation adopte une stratégie pour réaliser les objectifs souhaités, en comptant sur l'expérience de ses gestionnaires.
P2 : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles	Proposition plausible : les gestionnaires étaient tous pour le modèle exponentiel, car il relate la réalité du terrain, aussi le modèle en s se rapproche dans les cas où les projets sont complexes. Les gestionnaires affirment à travers leurs choix de modèle qu'il existe une influence positive de la maturité sur la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles.
P3 : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle.	Proposition plausible : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle. Les gestionnaires affirment que la démarche de l'organisation tend vers une politique d'amélioration des compétences et capacités organisationnelles de sorte d'arrivée à un niveau de performance accrue.
P4 : le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles.	Proposition plausible : les gestionnaires sont pour le fait que les compétences et capacités changent dans la phase de transition, mais elles se développent au fur à mesure c'est pour cela qu'il est observé une baisse temporaire, l'organisation adopte une amélioration de sa gestion et même encore peut parfois besoin d'introduire des capacités et compétences nouvelles selon l'importance du projet.

5 Conclusion

L'évaluation de la maturité organisationnelle du projet permet à l'organisation de mesurer son état actuel et d'en déduire les mesures qu'elle doit prendre pour atteindre ses objectifs et parvenir au niveau requis qu'elle s'est tracé.

5.1 Résumé de la problématique

Cette étude offre la possibilité d'accéder à une connaissance et une compréhension globale de la réalité de la gestion de la maturité organisationnelle.

Notre but est de permettre au lecteur, aussi aisément que possible, car le sujet est complexe, de comprendre le passage de niveau de maturité donnée vers un niveau supérieur.

Le noyau central de notre recherche porte essentiellement sur l'étude du passage de niveau de maturité à un niveau de maturité supérieur. Cela n'est palpable que grâce à la mise en application d'une stratégie de l'organisation en matière d'amélioration continue des compétences et des capacités organisationnelles. La finalité étant d'atteindre le niveau souhaité de maturité et d'accéder à une performance élevée.

5.2 Méthode adoptée

Nous avons défini, au préalable, les différents concepts de maturité, de compétences et capacités organisationnelles ainsi que la performance.

Concernant la maturité, nous nous sommes intéressés aux approches qui la définissent.

Pour ce qui est des compétences et capacités organisationnelles on s'est penché sur les caractéristiques qui influencent fortement le niveau de maturité⁹. Quant à la performance, on s'est focalisé sur sa possible relation avec le niveau de maturité.

Durant notre étude nous nous sommes intéressés à l'influence entre ces différentes variables et la corrélation des unes sur les autres, en particulier l'évolution de l'une de ces variables parallèlement à l'évolution d'une autre.

Pour ce faire on a procédé à des entrevues avec des gestionnaires de projets sur la base d'un guide d'entretien, portant sur le passage de niveau de maturité et l'influence de la maturité sur l'évolution des compétences et des capacités organisationnelles ainsi que son influence sur la performance organisationnelle.

Nous pouvons dire, qu'après avoir amené des recherches sur le sujet et utiliser des documents compilés, qu'il existe des réponses plausibles à soumettre aux gestionnaires sur la gestion de projets et les performances organisationnelles. Cela

⁹ <http://www.heqco.ca/SiteCollectionDocuments/Teaching%20Team%20Effectiveness%20FR.pdf>. Consulté le 28 octobre 2020

pourra aider à faire prendre conscience, aux opérateurs, de l'importance du niveau de maturité au sein d'une organisation et les différents impacts qu'elle pourrait apporter aux gestionnaires de projets sur les plans de la productivité et de la performance.

5.3 Résultats de recherche et contributions

Les résultats de la recherche au moyen d'enquêtes par guide d'entretien montrent que : la première proposition est plausible, le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance. Trois des répondants qui étaient « d'accord » ou « tout à fait d'accord » se dégagent fortement l'idée que c'est l'organisation qui met en œuvre une stratégie des moyens et des ressources afin d'atteindre le niveau souhaité tout en réalisant ses objectifs. Il reste cependant souhaitable qu'en amont un apprentissage, a été envisagé et qu'une expérience a été retirée lors des précédentes gestions de projets.

Il en va de même pour la seconde proposition. Elle est également plausible : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles car les résultats démontrent, majoritairement, qu'il existe une influence positive sur la trajectoire d'évolution des compétences et capacités organisationnelles. Cela est schématisé par le modèle exponentiel qui renvoie à la réalité du terrain.

La troisième proposition est aussi plausible. Pour un niveau de maturité donnée, la performance est influencée par le degré de capacités et de compétences organisationnelles. Selon les résultats similaires obtenus, on peut déduire que cette influence est positive.

Enfin pour la quatrième proposition qui est plausible montre que le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles. Avec une réponse « d'accord » et trois autres réponses « neutre ». Un gestionnaire a expliqué le fait que dans un niveau de maturité au départ on utilise les compétences et capacités présentes pour passer à un niveau supérieur, on aura épuisé les compétences et capacités organisationnelles en les remplaçant par de nouvelles compétences et capacités, ou bien juste les améliorées selon l'ampleur du projet. C'est pour cela enregistre une baisse temporaire de la performance.

Il ressort également de notre étude, en tenant compte des réponses des gestionnaires, que pour une organisation soit à la fois mature et performante, cela exige une intervention globale dans l'ensemble de ses processus.

Un autre constat nous éclaire sur le fait que l'organisation doit envisager de construire une trajectoire de montée en maturité organisationnelle en veillant à prendre en compte les objectifs, les enjeux, mais aussi les moyens qu'elles disposent et la complexité des projets qu'elle doit mener. Tout ceci doit se dérouler en tenant compte de l'évolution sans cesse de ses compétences et capacités organisationnelles, avec finalité l'accès à un véritable niveau de maturité souhaité.

5.4 Limitations de la recherche

L'étude comporte également d'importantes limites. Tout d'abord, par son échantillon très limité qui nous handicape par le manque de son ampleur et la possibilité de pousser la réflexion en profondeur. Elle demeure exploratoire et nous empêche de porter un jugement généralisé sur le comportement des organisations face au changement de niveau de maturité.

De plus les résultats obtenus réfèrent à la compréhension des gestionnaires, chacun selon leurs expériences dans le domaine de la gestion de projet avec tout ce que cela englobe (formation, expériences, autres...). Tout cet ensemble de données rend notre étude difficile et nous limite à une analyse descriptive. Par ailleurs, parmi les quatre personnes interviewées il n'y a qu'une seule personne qui connaissait réellement le concept de maturité organisationnelle. Ça nous a permis, certes, d'avoir des réponses similaires, mais aussi des avis divergents des approches telles que la confusion de la méthode agile avec le concept de maturité.

5.5 Possibles voies de futures recherches

À partir des analyses des résultats montrant bien que les propositions suggérées de notre part sont plausibles, ce qui nous laisse confirmer qu'il existe une relation entre la maturité et compétence et capacité organisationnelle, mais aussi avec la performance. Nous sommes certains que cette relation a un impact sur le passage de niveau de maturité. Cependant, nous avons eu des avis divergents concernant les réponses des gestionnaires sur la compréhension de l'influence de la maturité sur les autres variables. Ce qui laisse le sujet encore plus intéressant à d'autres recherches

exploratoires et plus précises avec un échantillon de gestionnaires plus grand et familier avec l'application de la maturité dans leurs organisations.

Nous pensons qu'il est important à traiter le passage de niveau de maturité pour une étude quantitative. Afin d'avoir des résultats plus précis de l'influence de la maturité sur les compétences et capacités organisationnelles et la performance, pour identifier le modèle type propre à la transformation de niveau de maturité. En utilisant des tests statistiques confirmant l'algorithme qui identifiera un modèle type qui renvoie à la transformation du niveau $n-1$ vers le niveau n .

Bibliographie

- Al Bachawaty, E. (2015). *Innovation et compétences: une analyse du comportement innovant de la firme française*. (École doctorale et discipline ou spécialité : Économie sociale Doctorat). Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, France.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Arthur, W. B. (1999). Complexity and the economy. *science*, 284(5411), 107-109.
- Bandibeno, I. K., & Nkonga, L. L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun.
- Beauséjour, V. (2012). *A resource and competence-based perspective of organizational competences: an application in the context of food retailing in Quebec*. Université du Québec à Montréal,
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*, 1 (3), 213–222. In.
- Berrah, L. (2013). *La quantification de la performance dans les entreprises manufacturières: de la déclaration des objectifs à la définition des systèmes d'indicateurs*. (Doctorat). Université de Savoie,
- Booto Ekionea, J.-P. (2008). *Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances: application à deux centres hospitaliers*. Université du Québec à Montréal,
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité contrôle audit*, 3(1).
- Charbonneau, M. (2010). *Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines: une étude dans les PME québécoises*. (Maitrise en administration des affaires). Université du québec à montréal.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.
- Cormier, P. (2019). Les conséquences biographiques de l'engagement en contexte répressif. Militer au sein de la gauche radicale en Turquie: 1974-2014. *Carnets de géographes*(12).

- Deschaintre, S. (2017). *Le travail dans la performance organisationnelle: proposition d'une démarche pour étudier la performance du travail*. Ecole doctorale de management panthéon-Sorbone,
- Espeland, W. N., Sauder, M., & Espeland, W. (2016). *Engines of anxiety: Academic rankings, reputation, and accountability*. Russell Sage Foundation.
- Fall, I. (2008). *Approche «gestionnaire» de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès: apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*. (Doctorat). Ecole nationale supérieure des mines de Paris,
- Fauvy, S. (2009). *L'instrumentalisation des compétences organisationnelles: une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom*.
- Forgues, E.-C. (2017). *Adaptation d'un modèle de maturité BIM pour les principaux intervenants de la chaîne d'approvisionnement en construction*. École de technologie supérieure,
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3, 145-165.
- Ghosh, B. K., & Ghosh, B. K. (1970). *Sequential tests of statistical hypotheses*. Retrieved from
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grignon, A. D. (2016). *Étude de la compétence d'agilité: facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action)*.
- Horton, D. (2004). *L'évaluation au coeur du renforcement organisationnel*: IDRC.
- Ibbs, C. W., & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43.
- Iversen, T. (1999). *Contested economic institutions: The politics of macroeconomics and wage bargaining in advanced democracies*: Cambridge University Press.
- Kane, D. (2012). La technologie et le développement des capacités: étude exploratoire de l'effet de la taille sur l'atteinte du fit chez les PME.
- Kazanjan, R. K., & Drazin, R. (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management science*, 35(12), 1489-1503.

- Kharrat, S. (2016). *L'innovation organisationnelle et technologique comme enjeux de la performance et de la pérennité des entreprises dans le secteur des télécoms: Le cas des opérateurs de télécommunications mobiles en Tunisie*. Paris Saclay,
- Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002). Project management process maturity (PM) 2 model. *Journal of management in engineering*, 18(3), 150-155.
- Lahlali, M. (2001). *Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation: cas d'expérimentation au Maroc*. Lyon 2,
- Le Bourdais, C., Neill, G., & Turcotte, P. (2000). L'évolution des liens conjugaux. *Tendances sociales canadiennes*, 56, 14-17.
- L'Écuyer, F. (2016). *Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME*. Université du Québec à Trois-Rivières,
- Lorino, P. (2001). *Le balanced Scorecard Revisite: dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique 22ème congrès de l'AFC*
- Loup, P. (2016). *Influence des Technologies Nomades sur le bien-être au travail: une lecture par la théorie de la conservation des ressources*. (Doctorat).
- Marmuse, C., & Montaigne, X. (1989). *Management du risque*: Vuibert Paris.
- Martin, J. A., & Eisenhardt, K. M. (2004). Coping with decline in dynamic markets: Corporate entrepreneurship and the recombinative organizational form. *Advances in Strategic Management*, 21, 357-382.
- Matrane, O., Talea, M., & Okar, C. (2014). Etude comparative des différents modèles de maturité en gestion des projets. *International journal of innovation and scientific research*, 147-152.
- Morin, E. M., Beaudin, G., & Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*: G. Morin.
- Ngalle, A. F. (2012). Les déterminants de l'engagement de carrière par rapport à l'engagement organisationnel chez les professionnels en ressources humaines.
- Rauffet, P. (2010). *Prise en compte des facteurs formels et contextuels dans la gestion des capacités organisationnelles. Application aux organisations matricielles*. Doctorat,
- Rauffet, P., Bernard, A., & Da Cunha, C. (2009). Le pilotage d'entreprise par les capacités organisationnelles: étude de l'approche roadmapping. (Doctorat en science de gestion).

- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions. *Les cahiers du Management Technologique*, 13(1), 43-56.
- Renard, L., & St-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions.
- Rosemann, M., & Bruin, T. d. (2005). Towards a business process management maturity model.
- Rouby, E., & Solle, G. (2002). *Gestion" Par" Les Competences Et Positionnement Du Controle De Gestion?* Paper presented at the Technologie et management de l'information: enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2004). *Les enjeux et la mise en œuvre d'un processus de codification des compétences organisationnelles: le cas Telecom Valley*. Paper presented at the Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Sheridan, P. K., Evans, G. J., & Reeve, D. (2016). *L'enseignement de l'efficacité à travailler en équipe à des classes nombreuses*: Conseil ontarien de la qualité de l'enseignement supérieur.
- Silva Hernández, A. (2018). *Modélisation d'un dispositif de prévention du décrochage: approche comparée des contextes d'enseignement supérieur en France et en Colombie*. Université Toulouse-Jean Jaurès,
- St-Amant, G., & Renard, L. (2004). Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. *Cahier de la recherche de l'ESG-UQAM*, 03-04.
- St-Amant, G., & Renard, L. (2006). Développement des capacités ou compétences organisationnelles: quels liens avec les compétences individuelles. *Cahier de recherche*, 14-2006.
- St-Amant, G., Renard, L., Martinet, A., Audrey, M., Soparnot, R., & Klarner, P. (2008). *Management des capacités organisationnelles Journées de réflexion 2008 – 4^{ème} rencontre annuelle*.
- Talea, M., Matrane, O., Talea, M., & Okar, C. (2014). Comparative study of various project management maturity models. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, ISSN 2351-8014, 147-152.
- Team, C. P. (2002). Capability maturity model® integration (CMMI SM), version 1.1. *CMMI for Systems Engineering, Software Engineering, Integrated Product and*

- Process Development, and Supplier Sourcing (CMMI-SE/SW/IPPD/SS, V1. 1),*
2.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Turnel, G. (2014). *Évolution de la capacité organisationnelle à changer: le développement d'un modèle de maturité*. HEC Montréal,
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan management review*, 35, 73-73.
- Von Bertalanffy, L. (1956). General systems theory. In von Bertalanffy, L. & Rapoport, A.(Eds.), *General systems: Yearbook of the Society for General Systems Research*, Vol. 1 (p. 1-10). *Ann Arbor, MI: The Society for General Systems Research*.
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. *Information and software technology*, 54(12), 1317-1339.
- Youssofzai, F. (2004). *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*: Editions Publibook.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

Annexe

Guide d'entretien

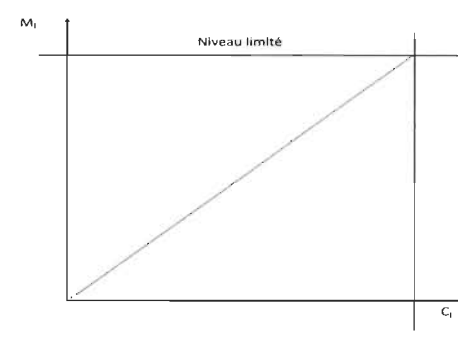
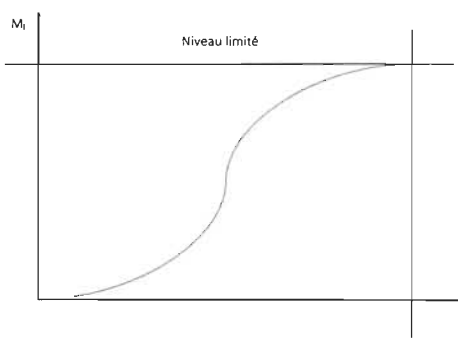
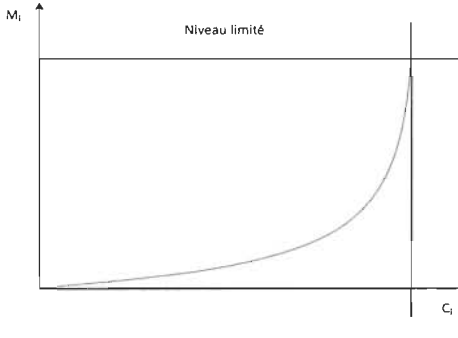
Proposition 1 : le niveau de maturité influence positivement le niveau de performance

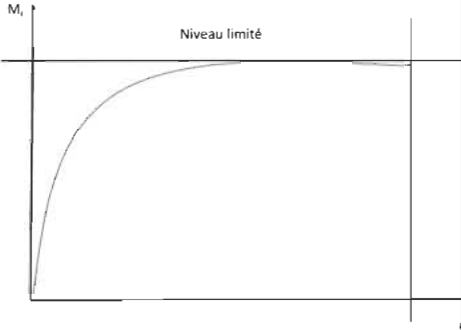
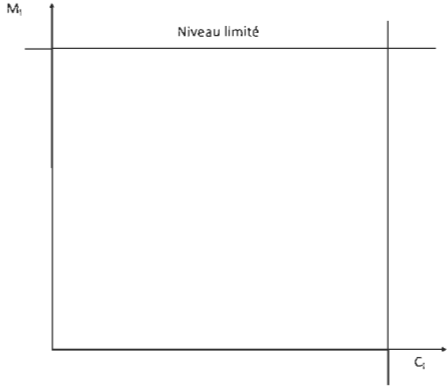
Q1 Selon vous, un niveau de maturité plus élevé conduit à un niveau de performance accru ?

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Proposition 2 : la maturité influence positivement les capacités et compétences organisationnelles

Q2.1 Dans un niveau de maturité donné, le développement des capacités et compétences organisationnelle permet de passer du seuil minimal au seuil maximale suivant la progression suivante :

Graphe associé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
<p>Modèle linéaire</p> 					
<p>Modèle en S</p> 					
<p>Modèle exponentiel</p> 					

Graphique associé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
<p>Modèle asymptotique</p> 					
<p>Autre (courbe à dessiner)</p> 					

Q2.2 : Pour un niveau de maturité donné, est ce que la maturité influence négativement/positivement la trajectoire d'évolution des capacités et compétences organisationnelles ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Influence positivement					
Influence Négativement					

Proposition 3 : Pour un niveau de maturité donné, la performance est influencée par le degré de capacité et compétence organisationnelle.

Q3 : selon vous, les capacités et compétences organisationnelles dans un niveau de maturité influencent positivement /négativement la performance ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Influence positivement					
Influence négativement					

Proposition 4 : le passage d'un niveau de maturité à un niveau supérieur, conduit à une transformation des capacités et compétences organisationnelles.

Q4 : Au cours de la transformation du niveau de maturité, on peut constater une baisse de performance temporaire êtes-vous :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

Questions ouvertes : (la partie où les graphiques sont exposés)

Plus précisément : conservons-nous les compétences et capacités déjà utilisées pour ce passage à niveau ou abandonnons-nous ces compétences et capacités et les remplaçons-nous par de nouvelles compétences et capacités ?

À quel moment de la transition du niveau (n) au niveau (n + 1) utilisons-nous les compétences et les capacités organisationnelles ? Utilisons-nous les compétences et capacités du niveau (n) pour faire la transition vers le niveau (n + 1) ? Ou utilisons-nous les compétences et les capacités du niveau (n + 1) ?

Lorsque nous arrivons à la courbe après une transformation de niveau, quand abandonnons-nous les anciennes compétences et capacités et confirmons qu'elles ne sont plus prises en compte ?